ResearchGate

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: https://www.researchgate.net/publication/327472102

"Comunicación Organizacional 2.0" (2ª Edición)

Book · September 2018

CITATIONS
0

READS
2

2 authors, including:

Francisco Javier Garrido
The Royal Academy of Doctors (RAED)

54 PUBLICATIONS **75** CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:

Project Strategic Modeling & Strategic Convergence View project

Project Comunicación Estratégica para el Siglo XXI View project

All content following this page was uploaded by Francisco Javier Garrido on 06 September 2018.

The user has requested enhancement of the downloaded file.

2º Edición revisada

Comunicación Organizacional 2.0

De las Metáforas a la Pragmática

FRANCISCO J. GARRIDO

LINDA L. PUTNAM

e-book
Donación 2018
Comunitaria

Comunicación Organizacional 2.0

De las Metáforas a la Pragmática

2018

Comunicación Organizacional 2.0

De las Metáforas a la Pragmática

Francisco J. Garrido

Linda L. Putnam

2018

© 1º edición Abril, 2018
© 2º edición Septiembre, 2018

Esta edición ha sido posible gracias al aporte de los autores a la Red Mundial de Comunicación Organizacional (México).

Portada y Composición: EBS Consulting Group, Barcelona, España, 2018
Inproof: Wilson & Cox Inc., Oxfordshire, Oxford, Reino Unido, 2018
Edición: Comuniteca 2018.

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación, o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, escaneo o cualquier otro, sin contar con el permiso previo por escrito del editor, o autorización mediante el pago de la tarifa correspondiente por copia.

Esta obra ha sido producida con aportes y contenidos de autores, cedidos para este trabajo con estricta prohibición de su venta. Queda prohibida toda reproducción de la obra o parte de la misma, por cualquier medio, sin la previa autorización de los autores.

© by Linda L. Putnam & Francisco J. Garrido
All rights reserved / Todos los derechos reservados

www.franciscojaviergarrido.com
www.comm.ucsb.edu/people/linda-putnam

Índice

Prólogo Red Mundial de Comunicación Organizacional 7
Introducción 10

Capítulo I
1. Enfoques y visiones 17
1.1 Enfoques y visiones para el siglo XXI..... 18
1.2 Comunicación en la empresa..... 24
1.3 Sistemas comunicados..... 26
1.4 Management y comunicación..... 28
1.5 Hacia una red estratégica de comunicación..... 26
1.6 Cambio y comunicación..... 33

Capítulo II
Organización y estrategia 44
2 Pensando en el futuro, actuando en tiempo real..... 45
2.1 Un proceso permanente..... 46
2.2 ¿Observar es una opción?..... 49
2.3 Conceptos fundamentales..... 51
2.4 Escenarios, contexto y diseño de la Estrategia..... 54
2.5 Decodificando las señales de la "realidad"..... 59
2.6 Información, incertidumbre y decisión..... 66
2.7 Creatividad y estrategia..... 72
2.8 ¿Y como creamos valor?..... 73

Capítulo III
El cambio en las metáforas de comunicación..... 78
3 El auge en las perspectivas del discurso..... 79
3.1 Cambio de reglas 79

3.2 Perspectivas dominantes 81
3.3 Perspectivas emergentes en las áreas de investigación.... 84
3.4 Alcances y perspectivas..... 103

Capítulo IV
Tendencias en comunicación organizacional..... 112
4 Tendiendo puentes en las Perspectivas de Comunicación Organizacional..... 113
4.1 Una historia reciente 114
4.2 Antecedentes e influencias..... 115
4.3 Gestando una ciencia de comunicación aplicada 118

Capítulo V
Cultura de comunicación en las organizaciones..... 129
5 Vectores estratégicos..... 130
5.1 Hacia una cultura de comunicación de la estrategia 132
5.2 La empresa es su cultura organizacional..... 134
5.3 Comunicación estrategia e identidad 136
5.4 Foco en la interacción 139

Sobre los autores..... 167

Agradecimientos..... 177

ïndice de Cuadros y links recomendados 179

Biblografía 182

Prólogo

Red Mundial de Comunicación Organizacional

Es un honor contar con la oportunidad de escribir las líneas que han de prologar la segunda edición de un libro que ha sido best seller en 23 países. En primer lugar porque los autores son nada menos que dos referentes para los estudios de la comunicación en la empresa: Linda L. Putnam y Francisco J. Garrido.

La Dra. Putnam ha sido catalogada como una autoras de referencia obligada en los Estados Unidos en Comunicación Organizacional, autora más de 12 libros fundamentales (incluida en el "Who is Who" del *Social Sciences in Higher Education*), pues en los Estados Unidos se dice que no se puede explicar la Comunicación Organizacional sin la figura de Linda Putnam en ella.

El Dr. Garrido se desplaza con igual facilidad tanto por las mejores Escuelas de Negocios del mundo (como el referente en Estrategia que ha publicado junto a Henry Mintzberg y a Robert S. Kaplan) así como por las Facultades de Comunicación, pues con sus más de 26 libros es el académico más joven en ingresar a una Real Academia en Europa (Real Academia de Doctores, 2015).

Ambos autores son sin duda un puente de conexión y referencia que hoy converge hacia el mundo hispano hablante gracias al esfuerzo de nuestra Red Mundial de Comunicación Organizacional.

Escribir este prólogo es a la vez una nueva oportunidad para saludar a quienes comparten el interés y vocación por los temas de las Ciencias de la Comunicación y las Ciencias Empresariales, en el contexto de este nuevo siglo, y que comparten los desafíos de nuestra Red. En este libro que los Doctores Garrido y Putnam han facilitado para la difusión de nuestro trabajo, hemos buscado consecuencia con lo que para nosotros es un principio como consultores y académicos: que la *estrategia* en las organizaciones resulte tan útil para el futuro de la sociedad como la *comunicación* que le permite propagarse.

En diversos puntos del planeta asistimos y a las notables transformaciones que las comunicaciones en las organizaciones asumen por fuerza de los hechos, y ellas explican en buena medida su paso desde lo

puramente táctico a lo claramente estratégico. Son estas y otras ideas las que los lectores encontrarán explicadas en las páginas siguientes.

Esta segunda edición revisada y mejorada, que los autores han querido llamar "Comunicación Organizacional 2.0", se aborda el tema de la gestión de las comunicaciones en las organizaciones, aunando las perspectivas que Garrido y Putnam han aportado para el mundo organizacional en cinco continentes, con guiños y datos de sus más recientes trabajos.

La Red Mundial de Comunicación organizacional, que inició su trabajo en el año 2008, confirma su claro propósito de contribuir en la forma más amplia posible con los profesionales de la Comunicación Organizacional en toda Iberoamérica; por tanto fieles a nuestro espíritu en estos diez años de trabajo internacional, confirmamos nuestra recomendación para esta gran obra facilitada para nuestros asociados en Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, España, Honduras, México, Nicaragua, Santo Domingo y Venezuela, entre otros.

Les invito a través de este ejemplar a seguir trabajando juntos en los temas que tanto nos apasionan y convocan: la comunicación y las organizaciones del futuro.

Nadia Isabel Alamillo Maldonado "Nia Alamillo"
CEO / Founder
Red Mundial de Comunicación Organizacional

Introducción

de los autores

Introducción

Hace un par de décadas atrás comenzamos a publicar sobre estos por entonces focalizados intereses en los temas de comunicación organizacional y empresarial. Tanto Linda como yo coincidimos en una visión científica y disciplinada de la comunicación al servicio de las organizaciones, que hemos llevado en alto tanto en los Estados Unidos como en Europa, y si bien en una versión anterior de este trabajo debimos incorporar tanto contenidos como visiones provistas por el editor de turno, esta vez nos sentimos realmente conformes y cómodos con la edición que aportamos en este trabajo actualizado.

Si bien este interés por el trabajo sistematizado y aplicable nos ha permitido una razonable experiencia y nos ha llevado a diversos puntos del planeta, han sido las experiencias en consultoría (la dimensión profesional de nuestro desempeño) y el recurrente trabajo desarrollado en aulas de postgrados (la dimensión académica de nuestro desempeño profesional) lo que ha ido generando de modo natural nuestra convicción respecto de la necesidad de enlazar ambas dimensiones, dado que el puente natural entre ellas -comunicación y empresa- resulta beneficioso para las personas y la sociedad en su conjunto.

No obstante teníamos la impresión de que estos temas no eran preocupación de nuestras capas directivas, nos hemos visto sorprendidos al comprobar como estas necesidades daban espacio a solicitudes muy recurrentes en boca de directivos y CEO's en los más diversos puntos del globo: ante una común necesidad de mejorar el desempeño y de hacer realidad la estrategia, surge la exigencia de una apropiada *comunicación de la estrategia*.

Desde nuestra experiencia en el mundo de la consultoría recordamos un cliente en particular (una importante Universidad pública) en la que la angustia del equipo rector era evidente al no poder traducir de modo

efectivo su estrategia: "es que no nos entienden", comentaban a coro. O nuestra experiencia en una conocida cadena multinacional americana de comida rápida, en la que el LatAm CEO nos comentaba: "hemos dicho una cosa y por alguna razón, la gente entiende que debe hacer otra". Si bien nuestra experiencia se reitera en este orden de cosas, también nos ha demostrado que los problemas de *comunicación de la estrategia* son similares, pero no iguales a los problemas de la *comunicación estratégica*. En el primer caso se trata de un impulsor de la estrategia que está al servicio de su directa implementación y ejecución. En el segundo caso estamos frente a un vector transversal a toda la organización que interpretando la estrategia formulada (en la que ha debido colaborar) construye y articula un modelo que agregue riqueza y valor para la organización en el tiempo.

Hace un tiempo en un curso enfocado en Hass Business School (Berkeley) la mayoría de los directivos asistentes (87,4%) votaba en favor de "comunicación de la estrategia" como el tema de mayor interés para desarrollar el desempeño de las compañías, hecho que se repitió en una clase que di en IESE de Barcelona (U. de Navarra), donde una de las temáticas que atrapó con mayor interés a la audiencia fue "cómo mejorar la comunicabilidad de la estrategia".

Si bien sabemos que en los escenarios futuros existen múltiples desafíos de entorno que las empresas deben tender a superar para adaptar a las "personas, estructuras y estrategia" de modo flexible y eficiente (tesis central de los trabajos de nuestro amigo John Welss lleva en Harvard) a las condiciones cambiantes, también sabemos que dichas condiciones requieren de una continua y profunda observación de episodios, coyunturas y tendencias para el diseño de los esenciales escenarios que generan los *inputs* estratégicos (modelo que hemos trabajado en Oxford).

Cuando escuchamos continuamente que debemos agregar valor a los intangibles en la organización, caemos en cuenta como resurge una tendencia de revalorización del servicio, el que se soporta en un apropiado

actuar comunicacional, lo que obliga a las organizaciones a volver su atenta mirada hacia las personas. Es cierto que de un tiempo a esta parte el foco de atención se ha trasladado desde el mercado, a las capacidades de la empresa y desde las habilidades de las personas, a la comunicabilidad de ellas para añadir valor, no obstante, esto provoca que los factores determinantes de la agregación de valor comunicacional en la gestión de la estrategia sean propios de cada organización.

Uno de los imperativos del mundo que vivimos en que las percepciones de incertidumbres -tanto personales como colectivas- persiguen y hasta agobian a los sujetos en el mundo de la empresa, es el lograr a lo menos un sentido de dirección. En cierto modo, el *sentido de dirección* existe debido a nuestra humana necesidad de avanzar proyectando un trazado concreto en tiempo-espacio para nuestras organizaciones y proyectos personales. Tal "dirección" o modelo mental como apuntamos en nuestros trabajos recientes (Garrido, 2016) se convierte entonces en un elemento orientador que ordena nuestro actuar y el de otros, quienes se suman a tales deberes por imposición, o en el mejor de los casos, por convicción. Es entonces una responsabilidad mayor de quienes o quien tenga a su cargo tales designios: quien sea desarrolle el *management* de una organización debe tener conciencia de los alcances que tendrán sus ideas, así como lo significativas que ellas podrían tornarse más allá del cumplimiento de los objetivos, en la propia vida de sus trabajadores y colaboradores. Esto en realidad funciona de esta manera no sólo porque la correcta planificación y toma de decisiones en las alturas directivas sume valor para los accionistas, sino porque los empleados y colaboradores requieren miradas de altura y largo plazo, que ofrezcan sentido de orientación a su diario vivir. Es un mapa que guía hacia una promesa de puerto seguro y un mapa que todos deben conocer.

Por otra parte, la falta de planificación es casi tan nociva como la mala planificación y ambas afectan el sentido de dirección. La primera se evidencia ante la falta de objetivos y de planes que los pongan en acciones

concretas (trazables en el mejor de los casos), la segunda se evidencia en objetivos incoherentes o faltos de suficiente densidad para soportar el mediano y largo plazo (resulta tan nocivo una ausencia de "carta de navegación", como la comunicación de una carta mal hecha). En efecto, las señales de largo plazo se traducen en sentido de dirección para las organizaciones y es por ello que deben responder a diseños estratégicos de arquitectura suficientemente sólida y creativa como para soportar los vaivenes del entorno: para eso sirven y para ello son concebidas. Ante escenarios con altos índices de incertidumbre las capacidades de pensamiento estratégico y de comunicación, se vuelven vitales como parte del perfil del manager del Siglo XXI.

Si ponemos a prueba nuestro sentido de dirección en las organizaciones y nos preguntamos: *¿hacia donde vamos?*, obtendremos que la respuesta a tal pregunta es lo que todos quienes trabajan en nuestra organización esperan que tengamos resuelta. Adicionalmente, todos los colaboradores esperan dar sentido a su labores y a su trabajo; esperan que les otorguemos un sentido de dirección y esto explica en parte, por que resulta tan necesario que sea bien comunicado.

El proceso continuo (cíclico) de revalorización de la relación con los *stakeholders* genera un acercamiento con la realidad inmediat y la perspectiva de clientes y no clientes de las organizaciones. Estas se deben trabajar en forma significativa para transformar los datos en información útil que les permita conoce e intentar anticipar no sólo las necesidades y gustos de clientes y *stakeholders*, sino para además conocer sus afectividades, buscando una mejor conexión emocional y entrar en su *top of heart*. En este escenario lo que hagan y dejen de hacer nuestros equipos de colaboradores, quienes están en la operación y en relación directa en el *front office*, colabora con el flujo de comunicación relacional (que es lo evidente), pero a la vez, incorpora antecedentes de primera fuente que puede ser relevante para la toma de decisiones y el proceso de *feedback* -que veremos en el último capítulo de este libro- pues asegura, no solo el

incremento de información de utilidad que asciende verticalmente, sino la transversalidad compartida de la misma (y ambas son de gra valor).

Buena parte de la necesidad de mejorar los procesos cooperativos y competitivos estratégicos al interior de las organizaciones, encuentra su explicación en la globalización y el impacto y transformaciones que los mercados de libre comercio traen a nivel de pequeñas y medianas empresas (que absorben abundante mano de obra en la mayoría de las economías), lo que incide en la implementación de mayores modelos de adaptación flexible y acelerada para la supervivencia empresarial. Dicho de otro modo: cuando en el campo de batalla tenemos un mayor número de ejércitos independientes trenzados en batalla entre sí, tenemos que hacer eficientes al máximo los procesos de comunicación e interacción entre soldados y generales. Esto que en las empresas de tamaño mediano y pequeño (que sienten muchas veces que los temas de estrategia y comunicación no les tocan) podría parecer una desventaja en cuanto a tamaño y facturación, puede ser un mérito en cuanto a flexibilidad, adaptabilidad y respuesta. Si consideramos que la actuación de toda organización depende de las personas que la componen, los cuadros reducidos de las PyMes pueden alojar un mayor potencial sinérgico (menor difusión de datos y mayor concentración en el objetivo por supervivencia) y por ende, mayor factibilidad de lograr una mayor y mejor alineación en la comunicación de la estrategia. Desde otro punto de vista, sabemos que frente a la inestabilidad y el cambio como elementos connaturales a las realidades de incertidumbre empresariales, nuestra mayor arma es la apropiada comunicación del estado futuro que pretendemos alcanzar. Esto tiene la ventaja de no ocultar la incertidumbre en el proceso, sino transparentarla y por tanto, al compartirla y hacer parte a los colaboradores de un hecho que no es posible desconocer, valoriza sus miradas y voces y les hace sentirse parte activa de la organización. Mucho se ha escrito respecto de cómo la visión de las compañías responde a la construcción de un cuadro mental, que

por cierto, la dirección y sus managers se deben ocupar de rellenar (es una de las actividades en las que el *outsurcing* no tiene buen pronóstico). Este cuadro debe ser capaz de mostrar hoy, como esperamos que se vea nuestra compañía en un cierto contexto o escenario (el total de la pintura) estamos proyectando desde la situación actual. En síntesis, esta visión transmite el desafío de donde nos vemos proyectados en el largo plazo y mientras mejor comunicado sea, mayor probabilidad de lograrlo.

Es por esto que debemos ser capaces de no sólo cristalizar de un sentido de dirección futura (a valor presente), sino que además sea consistentemente bien comunicada. Esto explica por qué la visión, ese "cuadro mental" del que hablamos antes, requiere ser apresada en un "cuadro físico" y concreto: necesitamos que comunique claramente hoy a los empleados y colaboradores el valor que tienen sus acciones, para la construcción de un futuro compartido, un futuro en común (de *communis*, comunicar o poner algo en común).

Dr. Francisco J. Garrido
Dr. Linda L. Putnam

Capítulo I
Enfoques y visiones

1. Enfoques y visiones para el Siglo XXI

Sabemos que el fenómeno de la comunicación es un capítulo particular de las Ciencias Sociales, que en su forma aplicada a la empresa nos ha permitido articular una perspectiva integral de las organizaciones, como unidades de estudio desde la comunicación. Del mismo modo comprendemos que el concepto mismo de la "comunicación" ha sido banalizado repetidas veces, dado el éxito que tienen sus alcances en un mundo crecientemente interconectado, relacionado, informado, más no siempre comunicado. Estos mismos alcances resultan válidos para las organizaciones si consideramos que normalmente sus directivos reconocen tanto el valor de las comunicaciones, como la necesidad declarada de "contar con especialistas"[1] y con planes bien articulados y en sintonía con sus planes de negocios y estrategias.

Ha sido a partir de la segunda mitad del siglo XX que hemos asistido a la reconversión, aplicación y creación de conocimientos aplicados a estos campos disciplinarios de las ciencias sociales (similar caso para el *Management* como para la *Comunicación*), algunos de ellos propios del siglo anterior (consideremos que en 1876 se masifica la denominación de *entropía* -a partir de Hartley- para el análisis y aplicación de la transmisión de impulsos eléctricos en el telégrafo[2]) y daban cuenta de un creciente interés por sistematizar los intercambios, las interacciones y los procesos en las organizaciones, conceptos que se fueron acercando, entrelazando y asociando poco a poco a la naciente Teoría de la Comunicación. En 1947 se hace publica la teoría de juegos de Von Neumann y Morgenstern, coincidiendo un año más tarde con la aparición de *Cybernetics and Control in the Animal and the Machine* de Norbert Wiener y la Teoría Matemática de la Información desarrollada por Shannon y Weaver (1949). "Wiener llevará los conceptos de cibernética, retroalimentación e informaicón más allá del campo de la tecnología (y de las competencias matemático-estadísticas), introduciéndolos en los campos biológico (para explicar los fenómenos que ocurren en el sistema nervioso central de los animales) y sociales; ello constituirá un fundamental aportande - no propuesto- al cuadro epistemológico de las Ciencias de la Comunicación" (Garrido, 2001).

Para Putnam (2009) uno de los elementos centrales a considerar para

comprender la génesis de la comunicación en su estado actual se encuentra en Wiener, quien decidirá denominar a toda la materia referente al control y teoría de la comunicación, ya sea en la máquina o en el animal, con el nombre de *cibernética*, o ciencia del movimiento que tiende a relacionar mensajes u órdenes, con resultados mensurables (acciones mecánicas), lo tiende a ser redescubierto para evidenciar la relación entre actos y mensajes en la comunicación (Austin, 1962). Uno de los principales entrecruzamientos se producirá entre la teoría de la información y la acción en los modelos cibernéticos: contemporáneamente el modelo de Weaver y Shannnon se transformaría en pieza recurrente de los estudiosos de la información y la comunicaciíon (en algunos casos hasta el día de hoy). Los trabajos de Wiener y su equipo dan cuenta de la cibernética como un método de estudio del cambio y reproducción de los sistemas. Para ellos los mismos principios explicarían tanto la transmisión de un dato como de un impulso, en la búsqueda de la eficacia de la acción. La cibernética se convertirá entonces, en una especie de axiología de la comunicación y la acción, cuando ella tiende a identificar lazos comunes con la interacción humana (ya no la puramente centrada en la máquina), en el análisis del intercambio de mensajes como un efecto y una causa de las acciones y las reacciones, lo que lleva a considerar a su vez al intercambio como una acción comunicativa por medio de la cual el sistema informado persigue un cambio en el ambiente que le rodea.

Por otra parte la Teoría General de Sistemas fundada por Bertalanffy (1937) es presentada como una concepción isomórfica y explícitamente general pues se propone como un instrumento explicativo y adaptable a las complejidades de las sociedades modernas para las que el autor señala que se deben explorar caminos alternativos para su explicación, ya que los caminos tradicionales no aparecen como suficientes, imponiéndose por fuerza de los hechos, las actitudes de naturaleza "holista, o de sistemas, y generalistas o interdisciplinarias". En palabras de Bertalanffy la teoría "tendría alcances *metacientíficos* o filosóficos, los que reorientarían el pensamiento y la visión del mundo en un sistema como paradigma científico". A partir de esta teoría se introducen concepciones holistas en las distintas ciencias, beneficiendo el desarrollo de disciplinas, ciencias emergentes y

aplicadas en la sociedad contemporánea, dentro de las que la Teoría de la Comunicación alcanza un notable desarrollo.

Ya hacia fines de los '70 y principios de la década de los '80 aparecen los primeros estudios que muestran a la teoría de la comunicación en camino de las tendencias sistémicas, que consideran los modelos sistémicos y emergentes aplicados a la imagen. En este proceso emerge paso a paso el estatus de las ciencia de la comunicación desde distintas vertientes, por lo que las metodologías desarrolladas desde sus perspectivas aplicadas responden a búsquedas de predicción y análisis en situaciones sociales complejas y aplicadas, las que a su vez se constituyeron como objeto científico en el siglo XX. El legado de las tradiciones de investigación en comunicación y su creciente asentamiento epistemológico siguen siendo un caso particular de los sistemas de interacción de los seres vivos y remitiendonos en esencia al paradigma esencial: la comunicación humana.

En este libro nos remitimos al ámbito de las organizaciones considerando las nuevas tendencias en las formas del management de las organizaciones y el paralelo crecimiento, aplicación y desarrollo de experiencias en comunicación empresarial, los que han ido imponiendo y demostrando la necesidad de contar con una integración de los instrumentos al servicio de la comunicación de la empresa, los que si bien es cierto, no son nuevos en general (salvo algunos soportes software y nuevas metodologías), son agrupados bajo una nueva perspectiva que tiende hacia la integración (por cierto, flexible) y no hacia la dispersión que "tiende a trasladaa a la comunicación desde el plano puramente táctico, al eminentemente estratégico" (Putnam y Garrido, 2003).

La influencia de las formas de administración dispersoras de la acción y la comunicación humana en la empresa de inicios del siglo pasado (Taylor y Fayol), tendieron a separar artificialmente algunos naturales procesos humanos (la comunicación entre otros), en búsqueda de una "eficiencia" que hoy no se entienden de modo desagregado, sino muy por el contrario. Vista la carga teórica y práctica implementada durante el siglo XX en torno a estas cuestiones, hacía falta un proceso gradual de recambio de perspectivas en las tendencias del *management*, gestión y comunicación para las organizaciones. En este sentido renovador e

integrador de procesos encontramos evidencia sistematizada que lleva a re-considerar actos y mensajes como elementos íntimamente unidos en la comunicación organizacional (partes esenciales y sinérgicas de los procesos operativos y no operativos). En general las perspectivas teóricas más clásicas de la comunicación tendían a ocuparse tan sólo de los mensajes que la empresa diseminaba y percibía en el entorno organizacional (en sus más variadas formas y aplicaciones). Dichas perspectivas, al carecer de un arribo comunicacional en las acciones que las debían completar, tiendieron a la obsolesencia, dado que un mensaje sin sustento en la cotidianeidad de gestión en la organización (que es acción en si misma) resulta en un mensaje vacío (o a lo menos incompleto), que se opone a la necesidad de contar con sustentos prácticos y *verificables* en la experiencia de los *stakeholders*. Es por esto que el *acto comunicativo* debe ser comprendido como una acción (o suma de acciones) que ocurre en un momento de verdad determinado y cuya percepción genera una experiencia, que es *siempre interpretada e inevitable,* ya que la comunicación por naturaleza -y particularmente en el caso de la empresa- *tiende al acto y lo propaga*.

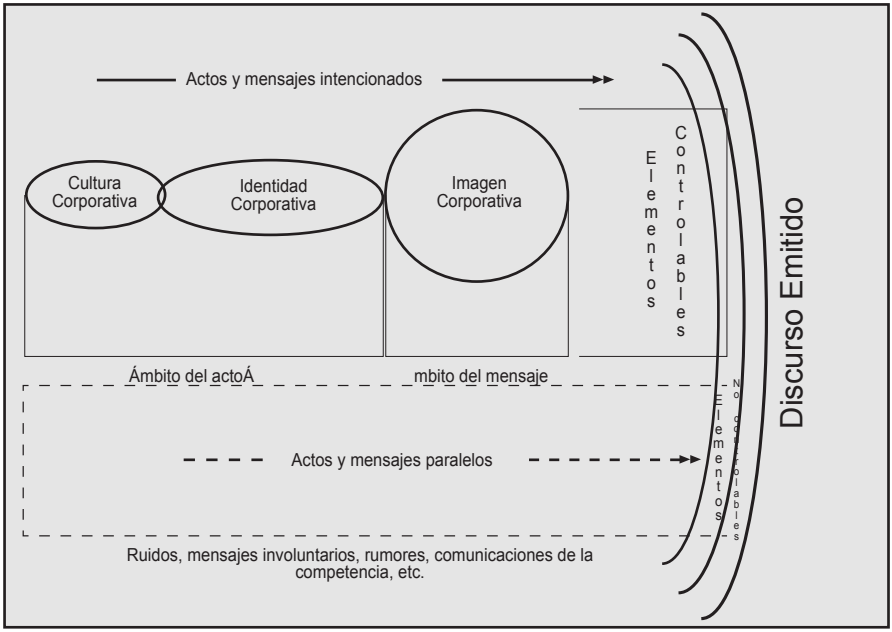
Otro elemento significativo nos recuerda que si la comunicación en la empresa no tiene el poder de generar acción, podrá ser considerada tan sólo como una pieza *decorativa*. En resumen, los actos y los mensajes son elementos connaturales a las organizaciones y son propios de su naturaleza móvil y transformadora (diremos que la organización exhibe una imposibilidad de no emitir mensajes y de no actuar ya que ambos elementos son el anverso y el reverso de su cotidianeidad como sistema humano).

Vale la pena reiterar que la organización es acción en sí misma: no hay algo que sea tan connatural a su orígen, ejercicio y proyección en tiempo que su sentido de acción, emprendimiento y desarrollo creador (de bienes y servicios, por ejemplo). Esta naturaleza propia de los actos productivos y de transacción de los sistemas humanos, es aunada en este sistema social que integra intereses y fines en torno de actos concertados, idealmente sinérgicos y propios de la esencia emprendedora de las empresas en general. Las acciones constantes de la compañía pueden ser interpetadas también como formas de establecimiento de *interacciones y relaciones* interdependientes con la sociedad en general, que tienen por

finalidad última a la sustentabilidad del sistema organizacional.

Desde la perspectiva de la compañía el establecimiento de relaciones supone la presencia de un sistema de símbolos, que de una parte y gracias a su convencionalismo, le ayuda a construír una interpretación común de la realidad con los *stakeholders* y de otra parte dificulta la interacción con quienes no han internalizado tal sistema simbólico compartido. Podríamos decir que la estrategia de comunicación es una forma de semantizar de modo deliberado a la empresa en busca de *construir un diálogo pragmático* y en sentido positivo para sí misma (un *algo* que los estudios se encargarán luego de sancionar respecto de como fueron comprendidos, recordados y evaluados por la sociedad). Se debe considerar que la circulación de las comunicaciones de las organizaciones nunca llegan en estado puro a las diversas audiencias y por su naturaleza de primera persona en el discurso, tenderán a generar menor credibilidad que las experiencias colectivas, grupales e individuales de cada *stakeholder*.

La mayor ironía para los encargados de comunicación de las empresas y planes de medios de consultoras y agencias, sigue siendo el que en una sociedad cada vez más atravesada por medios electrónicos y redes, la preeminencia de la comunicación personal (*relacional* dirán algunos) y los soportes de *personal contacts* (*pcs*), siempre superan largamente en los índices de credibilidad a cualquier otro medio relacionado en los diversos estudios de *stakeholders* (las acciones y comunicaciones no verbales, que materializan los servicios y entregan los espacios de lectura final por parte del público que se acerca a las compañías, son materia central de las estrategias). Los actos que cobran sentido e importancia para los públicos son aquellos que son *percibidos* de modo individual (por cada sujeto) y compartidos (de modo colectivo) en experiencias en las que ellos le entregarán el valor y sentido final (la *experiencia personal* es fuente de mayor credibilidad que las experiencias comentadas por *terceros* o *experiencias mediadas*). Al comprender las acciones sociales como hechos de influencia y dependencia mutua que tienden a comprometer a los sujetos, podremos comprender la naturaleza dual de los actos y los mensajes como componentes del proceso de comunicación en la empresa: la interacción es esencial y connatural a la conducta humana como forma de reconocimiento



Cuadro 1: configuración del Discurso Corporativo

de los sujetos válidos en el acto comunicacional.Tal proceso interactivo ocurre con mayor fuerza en la empresa a través de los actos de las personas involucradas directamente en el proceso comunicacional (o aquellos que hemos dado en llamar *contactos personales*) y con mayor frecuencia (pero en igual importancia) en los mensajes (ambos piezas unidas e inseparables del proceso de comunicación en la organización).

Las interacciones público-empresa van generando la capacidad de desarrollo de lazos y símbolos compartidos por parte de los sujetos pertenecientes a las redes de un grupo social o a las de una organización, ello es base para la generación de una cultura, la que no se origina ni entiende sin la presencia del fenómeno de la comunicación. Desde nuestra perspectiva la *cultura corporativa* cobra valor estratégico como el resultado de un proceso que la empresa busca desarrollar *deliberadamente* o a lo menos *potenciar* para lograr sus objetivos; la *cultura corporativa* desde una perspectiva estratégica (intencionada), no será sólo resultado espontáneo de las interacciones diarias de los sujetos en las organizaciones, sino además de

las restricciones y espacios, de los estímulos y límites que la organización permita a sus empleados y colaboradores en función de sus objetivos.

La instalación de una cultura propia de la empresa surge entre otras cosas de las naturales individualidades de sus componentes, de las actitudes de sus directivos y de las acciones históricas de sus funcionarios: la cultura corporativa puede manifestarse de modo connatural a la empresa, y ello será bueno -como ocurre en algunos casos- o malo -como en otros- dependiendo de la evaluación que hagamos de la ejecución los objetivos e indicadores de desempeño de la compañía estudiada.

El sentido de largo plazo en la comunicación para las organizaciones en general está en su función estratégica, lo que explica el lazo inextricable entre ambos conceptos: empresa y comunicación. La empresa persigue permanecer en tiempo y la comunicación es una forma indiscutible para lograr ello. Los encargado de diseñar los planes de comunicación estratégica buscarán tanto la permanencia de la organización en el tiempo (agregar valor en el largo plazo) como la rentabilidad de corto plazo (riqueza) de la misma, entendida como la construcción de una percepción positiva, de alta recordación que tiene un reflejo en los beneficios de la compañía en el mediano y largo plazo.

La naturaleza de la comunicación en la empresa, implica la búsqueda de los más diversos soportes de interacción con los *stakeholders* y a través de distintas formas de actos y mensajes. El logro de un mutuo entendimiento entre las partes involucradas en el continuo de la comunicación entre la empres y la sociedad no es la razón última -ni suficiente- desde una perspectiva estratégica, ya que los elementos de recordación, posicionamiento, notoriedad y evaluación positiva, van más allá de los propósitos del tipo *good will* de inicios del siglo XX.

1.2 Comunicación en la Empresa

Es nuestra convicción que resulta imposible concebir la existencia y permanencia de un sistema social al margen de la comunicación. Esto que resulta evidente al hombre en sociedad, dada su condición de sistema abierto, lo es por extensión para la empresa: el hecho de comunicar resulta

tan vital para nuestras organizaciones como las perspectivas financieras, de recursos humanos, ventas e investigación, desarrollo e innovación (I+D+i). Claro que este hecho vital y necesario no es siempre visible a los ojos de los directivos.

Es por esto que hace falta una comprensión de la gestión comunicacional que subyace en la concepción de la estrategia empresarial, pues se sigue de su naturaleza unificadora de las fuerzas colectivas que concurren a la operación, la necesaria explicación de una parte y comprensión de la otra (no obstante, en rigor quien tiene la obligación de explicarse tiene mayor responsabilidad). Del mismo modo, es vital que esta concepción (no operacionalización) fluya desde las alturas de la alta Dirección, dado que una estrategia no comunicada resulta tan inútil como un importante descubrimiento científico que no es difundido en la sociedad, como frecuentemente indicamos a nuestros estudiantes de MBA y Doctorado: una estrategia no comunicada es equivalente a "una bella partitura que no es traducida musicalmente al auditorio"[3].

Como sabemos, la comunicación es un proceso continuo e interactivo, en el que se deben producir espacios de sintonía entre los involucrados o transceptores en lenguaje comunicacional. Cuando el acto comunicativo ocurre, la transacción de estos mensajes co-producidos se genera a través de una relación no lineal de las partes: por un lado un sujeto que en teoría "busca transmitir significado" (en este caso él o los directivos de la organización), para lo cual deberá buscar los códigos apropiados (compartidos) que le permitan generar una interacción continua con los auditorios particulares y generales de su organización (sus pares, colaboradores y superiores).

Tal como el lector podrá apreciar (y le habrá tocado vivirlo en lo profesional), comunicar la estrategia o comunicar apropiadamente la estrategia, no resulta en si mismo un hecho sencillo puesto que asume los efectos de la suma de procesos de pensamiento estratégico que nos llevan a la *formulación* de la estrategia, a la sistematización de la estrategia (*planificación*), puesta en práctica (*ejecución*) y a partir de ello, la búsqueda de la apropiada y fiel traducción (en letra y espíritu) para los auditorios operativos y no-operativos (su *comunicación*). Sin embargo, la organización

completa requiere de este insumo, que transversalmente enlaza y orienta al sistema: es la transversalidad de la comunicación, que expresa la interacción sistémica de las partes.

1.3 Sistemas comunicados

Las organizaciones en general se relacionan e interactúan constantemente con su medio debido a que son sistemas vivos que establecen vínculos y transacciones de información reiteradamente con su entorno (concepto de sistema abierto de Ludwig Von Bertalanffy). Para Farace y Monge[2] "la comunicación es la esencia de la estructura organizacional", lo que pone de manifiesto, en opinión de los autores, el doble rol que ella cumple en el sistema: de una parte cohesiona las partes entre sí (o subsistemas) y de otra las interrelaciona con el sistema total.

Para dos de los autores más citados en el ámbito de la comunicación en general (no así en el Management) como son Katz y Kahn[4] "la comunicación es la real esencia de un sistema u organización", lo que pone el énfasis por cierto en la tesis que los autores desarrollan en su trabajo *"The Social Psicology of Organizations"*, el que propone que la naturaleza misma de la organización es de esencia comunicacional y que ello explicaría por qué y para que existen, por ejemplo, las empresas. Por su parte Daniels y Spiker[5] nos indican que "el proceso de la comunicación es el factor central en las organizaciones", lo que explicar la capacidad de cohesión e integración que le asignan los autores. También encontramos autores como Capriotti[6] quien señala como las ciencias empresariales suelen ignorar a las ciencias de la comunicación, aún cuando éstas son "el sistema sanguíneo de las empresas". Pero también debemos sincerar que tal ignorancia o desdén de las empresas acerca de las comunicaciones, bien puede deberse a la inhabilidad o cierta falta de conocimiento de parte de algunos profesionales para hacerse comprender adecuadamente en el mundo organizacional.

Por otro lado en los trabajos de Putnam[7] se puede acceder a una acertada revisión que muestra la preocupación continua que se ha dado desde la escuela americana por la especialización de los profesionales de la empresa en tareas específicas de comunicación organizacional.

En la actualidad nuestras Business School's (o escuelas de negocios) si bien tienden a trabajar los contenidos de sus cursos sobre la base del desarrollo de competencias de aplicación (especialmente en los programas de MBA), no exhiben un énfasis claro sobre el punto que tratamos en este trabajo: las horas académicas dedicadas a los temas de formación en la comunicación de la estrategia no se condicen con el interés de los directivos, tanto en Executive Education, como en MBA's.

Compartimos con Mintzberg[8] cuando indica que en estos programas se avizoran esbozos de la integración de temas propios de competencias blandas que se van abriendo un espacio de aplicación en el ámbito de las ciencias empresariales, a través de la psicología, la sociología o la comunicación, en sus estudios aplicados. No obstante, es nuestra impresión que la lenta introducción de modelos del trabajo comunicacional en el management, explican a su ves lo poco exitosos que resulta nuestra capacidad de "comunicar apropiadamente la estrategia". Si consideramos las apropiadas palabras de Norton: "la estrategia debe ser la tarea de todos y la forma de lograrlo es comunicándole a la gente como es y cual puede ser su aporte"[9] recogemos el testimonio de un autor muy reputado en el mundo empresarial y de las escuelas de negocios, que no escatima halagos para relevar la necesidad de la presencia comunicacional al servicio de la estrategia.

En una entrevista para la Gaceta de los Negocios de Madrid[10] comentábamos como en una reciente conferencia buena parte del tiempo de preguntas entre los numerosos asistentes, la dedicamos a intentar responder cuestiones referentes a "como mejorar la comunicabilidad de la estrategia", "como explicar los indicadores a todos", o bien, "como disminuir las brechas entre lo indicado en el plan, respecto de lo ejecutado". Ya habíamos constatado este interés en un programa de IESE Business School (Barcelona), en el que surgió como uno de los temas de mayor interés entre los presentes que representaban a empresas de ochenta países distintos, el "como lograr comunicar" adecuadamente la estrategia. Dada esta necesidad es que hoy nos encontramos con un panorama que, aunque incipiente, nos demuestra el interés de las principales Business School's por introducir las temáticas de comunicación, en sus distintas formas,

denominaciones y aplicaciones para una apropiada comunicación de los objetivos y ejecución de la estrategia.

1.4 Management y comunicación

Desde los clásicos trabajos de Schramm[11] se evidencian las distintas vertientes desde las que se incorporan elementos al creciente cuerpo de conocimientos de la comunicación como ciencia aplicada (cuestión que explica como tradicionalmente se ha hecho difícil intentar una definición de comunicación que se ajuste a todas sus dimensiones sociales y desde la propia organización). Esto a pesar que el fenómeno de la comunicación nos circunda a diario desde nuestro interior, entre personas, grupos, empresas y en la interacción social del nivel de masas.

En el ámbito organizacional es justo reconocer que su investigación fue catapultada en los Estados Unidos, donde la seducción investigadora del fenómeno provocó desde sus inicios un creciente grupo de interesados por la temática, como señala Weick en su trabajo sobre "el estado de la investigación en comunicación organizacional en Estados Unidos" (1979). Es así como durante la primera mitad del siglo veinte, se sientan las bases de disciplinas específicas "relacionadas en algún punto con la fenomenología de la comunicación aplicada a la organización" (Putnam y Garrido, 2003). Aún habiéndose producido un lógico y fuerte auge de la publicidad, centrada en el aparato productor industrializado desde principios de siglo (se tiende a hablar incluso de "gabinetes de publicidad interna" en las empresas), se crean las bases para mayores avances en los temas propios de la comunicación en las organizaciones y sus implicaciones para la "supervivencia empresarial en el largo plazo"[12] (idea de estrategia), a partir de los que eran considerados los "adecuados procesos internos de comunicación" para la época, por cierto, centrados en las "energías de producción" (Rogers, 1995).

Si en esta línea de trabajo realizamos -a modo de ejemplo- un análisis del modelo Taylor[13], comprobaremos como esta llamada "revolución mental" que significó en su momento el modelo de administración científica de las orgaizaciones, confinó los beneficios de la interacción de

los empleados en la empresa a su mínima expresión, con la pretensión de asegurar el mayor rendimiento posible de la eficiencia en la productividad. Como sabemos, la implementación de este modelo no solo minimizó la necesaria autonomía en la comunicación interpersonal, sino también desmembró las posibilidades de la comunicación en grupos y así como el natural flujo de la comunicación en las organizaciones, pretendiendo reducir todas estas necesarias expresiones de la naturaleza social a los mínimos flujos ascendentes y descendentes de mensajes propios de esta expresión extremada del *manager top down*.

En nuestra opinión será Weber[14] quien en sus análisis de las estructuras de roles y estatus, así como su estudio de las organizaciones con acento en los elementos que definen su carácter formal, influiría a varias generaciones de investigadores en Europa y el resto del mundo. Las implicancias de la investigación de Weber en la comunicación de la empresa, al centrarse en la traducción de las reglas y regulaciones explicitadas en forma escrita como "directivas de comunicación" de la estructura de autoridad de la organización, hizo que ella se viera como fenómeno posible, solo en tanto existieran las líneas formales que se lo permiten, desconociendo inicialmente la estructura informal de comunicación que sostiene a las organizaciones (se debe considerar que el fenómeno idealizado de la burocracia para el autor jerarquiza las posiciones, especializa las funciones y provoca una estructura de control central). Los antecedentes de los primeros estudios de comunicación aplicada en las organizaciones nos aclaran que Henry Fayol fue quien aterrizó de modo inicial y más directo que otros teóricos de la Escuela de Administración los principios del management codificados y comunicados, a través del establecimiento de sistemas de entrega de ordenes de trabajo en una unidad seriada (concepto de cascada), dando singular importancia a la comunicación cara a cara y evitando las formas de *bypass* en la comunicación horizontal y transversal con las que Taylor pretendió limitar forzadamente la interacción no productiva de los empleados.

Las áreas de conocimiento que surgen asociadas a las ciencias de la comunicación y sus aplicaciones "tienden a ser descritas en cinco niveles" (Putnam y Garrido, 2003), las que expresan en una espiral que busca

explicar las diversas formas de comunicación humana, desde el núcleo de su intimidad, hasta el nivel de mayor mediación y de relación agregada, como lo es el nivel masivo: un primer nivel es el de la comunicación intrapersonal, el que permite que se generen los espacios de auto-representación que dan sentido al proceso de crecimiento espiritual e intelectual del sujeto (ambos a la vez). En segundo término se presenta el nivel que llamamos de la comunicación interpersonal, espacio donde se dan los análisis del comportamiento del sujeto que interactúa con sus semejantes cara a cara (incluidas las tecnologías, soportes o redes que intermedian la relación). En seguida se manifiesta el nivel de comunicación grupal que ha sido objeto de estudio tradicional de la comunicación en la empresa: en este nivel el interés se centra en la interacción grupal como variable conformativa o disociativa, y entre el grupo y otros grupos, como situaciones de interacción dinámica que determinan las tradicionales situaciones de cooperación, competencia o conflicto. El siguiente nivel es el de la comunicación organizacional, que se convierte en eje de estudio para el análisis y solución de variables vinculadas con las interacciones humanas en el interior de las empresas y desde ellas hacia su entorno (la inextricable unión de ambos conceptos en la teoría y en la práctica ha generado campo fértil para las visiones sistémicas o integradas de la comunicación). El nivel atingente a la comunicación desde una óptica masiva, se concibe como el ejercicio y producto de entregar información con diversos niveles de profundidad a las audiencias masivas y anónimas. En este nivel se produce información con contenido simbólico para el consumo de la sociedad de masas, es el nivel menos personalizado, el de los macro medios.

Si bien las explicaciones clásicas de la Teoría de la Comunicación recibió un fuerte influjo de los aportes de la teoría matemática de la información a partir de los trabajos fundacionales de Shannon y Weaver (visión lineal y técnica), no estancaron las continuas formas aplicadas a la organización, las que se comienzan a introducir de modo consistente en la perspectiva sistémica, a través de los trabajos de James March y Herbert Simon[15]. Por su parte Katz y Kahn[16] emplearán los estudios de Likert que explican a través de la teoría de sistemas la sinergia que se produce al interior del grupo, extrapolando sus alcances a la vida de la organización;

no obstante, se tiende aún a describir la comunicación organizacional como "el flujo de información dentro del marco de la organización". Esto último nos muestra aún un análisis fenómenico de tipo binario y lineal: "lo interno" visto como fenómeno de naturaleza distinta a las manifestaciones de "lo externo". Esta división antojadiza -aunque útil para la forma en que nuestro cerebro ha sido entrenado para interpretar el mundo- es propia de la teoría matemática, que marca a fuego a la mayor parte de las investigaciones de la escuela americana temprana de comunicación (primera mitad del siglo XX), que si bien se abre a la introducción de las visiones sistémicas en la segunda mitad del siglo pasado, lo hace cargando aun con las concepciones de unos "sistemas internos y sistemas externos" que tienden a parecer bloques cerrados o parcelas independientes (como ocurre curiosamente con áreas, departamentos y empresas hasta hoy). Del lado de la Escuela Europea, la teoría sistémica fluye de modo más decisivo y de manera más temprana en las formas y concepciones de la comunicación en las organizaciones. Sobre la base de procesos continuos de relación vital con el entorno, considerando sistemas, subsistemas y suprasistemas que se afectan y son afectados mutuamente a través de una interacción no solo deseable, sino además, constante.

Resulta normal que tras las disecciones continuas y desintegradas de la realidad organizacional de la lógica industrial Taylorista aceptada por los modelos de administración del primer tercio del siglo veinte, las organizaciones hayan ralentizado el proceso de validación de los modelos sistémicos y holísticos de la comunicación en el mundo occidental (y que no es propia de la cosmovisión oriental): esta cosmovisión productiva fracturada pieza a pieza para el logro de eficiencias productivas influyó en diversas visiones de la comunicación posibilitadas y comandadas en buena parte desde el *management*: una disección de las organizaciones que incidó decisivamente en el modo en que fueron estudiados los componentes comunicacionales de la realidad empresarial.

No obstante la exigente realidad de los mercados globales exige hoy a las organizaciones cohesionar a sus "colaboradores, estructuras y estrategias"[17] (Wells, 2012), por lo que la disección operativa, tradicional y anticuada está muy lejos de funcionar apropiadamente para la optimización de los

logros organizacionales en el campo de la red estratégica de comunicación en el Siglo XXI y en el marco de unas organizaciones entendidas como "fenómenos sociales constituidos por interacciones, patrones de lenguaje, construcción de sentido y procesos simbólicos" (Putnam, 2009).

1.5 Hacia una red estratégica de comunicación

La comunicación para la empresa de este siglo que inicia requiere de nuevos paradigmas "sinérgicos, convergentes y funcionales a las necesidades de sustentabilidad que se impone en los escenarios globales" (Garrido, 2016). En escenarios donde la acción actual y futura de las empresas se tiende a caracterizar por una tendencia hacia la *desmaterialización* de los procesos con mayor valoración en la transacción social, el consumo de objetos y elementos físicos pierde terreno frente a la cultura del *bit* (datos o información dependiendo del observador) y en tal sentido el servicio (inmaterial por naturaleza y soportado en las relaciones entre personas) tiende a ser un potente diferenciador.

Una mayor valorización inmaterial del actuar de la empresa, sus servicios y valores se convierte en factores de diferenciación cada vez más relevantes para la sociedad global, regional y local. La transformación de la cultura del dominio del poder de transacción (propia de las organizaciones burocráticas) hacia una cultura de la atención y del estar "al servicio", implica atender y dar solución a las necesidades reales de los clientes y *stakeholders*. Esto no puede lograrse al margen de la comunicación.

La estructura persuasiva clásica, que implica la seducción de los sujetos para que realicen compras o generen transacciones con las empresas y sus servicios a partir de "promesas", deviene insuficiente. En el estadio en el que se desarrollaron los modelos para la comunicación humana en la empresa en el pasado reciente, era posible encontrar la acción de comunicación de la empresa disminuida a las técnicas promocionales (principalmente orientadas hacia "el exterior" de la misma). En la actualidad las organizaciones requieren de redes comunicativas sostenidas en sus realidades concretas (para asegurar factibilidad y operación) y las de sus colaboradores (para soportar su estrategia en torno a los códigos

compartidos y los servicios), sosteniendo los elementos de seducción, persuasión y de relaciones potenciales sobre un tejido de redes sociales que es tan mutable como veleidosa.

Hoy sabemos que si nuestras empresas se dedican tan sólo a producir y vender desde aparatos de información lineal, estamos cultivando un modelo que olvida los incentivos que las personas requieren para desarrollar una sana vida laboral, cuyo principal insumo es a nuestro juicio una comunicación fluida entre las partes. Cuando tenemos un sistema que desconoce la red estratégica de la comunicación, tenemos una organización que desconoce su propia naturaleza y razón de ser: para el bien y por el bien de las personas. Dado que en efecto "no podemos explicar a las empresas al margen de la comunicación"[18], tampoco seremos capaces de hacerlo al margen de las personas que la conforman, puesto que comunicación y personas son hecho simbióticos de la comunicación en general y de la empresa en particular.

1.6 Cambio y comunicación

El impulso de las macrotendencias tiende a transformar el ser y el hacer de las organizaciones en su incesante búsqueda de *adaptación* a la sociedad del conocimiento y su tasa creciente de competitividad en los más diversos escenarios globales (hecho que probamos en 2014 en Oxford con estudiantes de *Strategic Scenarios*[18]). Es justamente en tales escenarios en que las organizaciones se ven afectadas por múltiples variables tales como la economía del conocimiento (el valor competitivo de cada compañía nace de las habilidades de las personas), la llamada *hipercompetencia incierta* (no solo intensa, cambiante y difícil de anticipar, sino muy exigente en el pensar estratégico), y la continua mobilidad laboral (colaboradores que obtienen mayor motivación y salario siendo leales a su propio desarrollo profesional y no trabajando para un empleador único). Estas y otras variables tienden a demostrar que la configuración de las sociedades modernas no permite que los modelos tradicionales de comunicación en la empresa tengan espacio para soluciones apopiadas u operen con los principios de éxito que conocimos y aprendimos a aplicar en el pasado de la dirección

de empresas (aquel que no consideraba la comunicación de la estrategia, por ejemplo).

Dado que la columna vertebral de las acciones resultantes del hecho de "organizarse" es la interacción misma entre las partes involucradas (la comunicación), ya que al margen de ella no sería posible la agrupación, cohesión y comunión de objetivos (centro de la búsqueda de interacción entre las partes). No obstante el concepto de "organización" puede ser definido desde distintos prismas y empleado en diversas aplicaciones, objetivos y aspectos de la vida organizacional. Su naturaleza no puede ser explicada integralmente al margen de la comunicación. Cuando Daniels y Spiker señalaban que nosotros no somos sólo criaturas sociales, somos quizás más aun, *criaturas organizacionales*, nos estaban mostrando las perspectivas más recurrentes entre los autores más representativos de la escuela americana y europea, hecho que nos anima a dar cuenta brevemente de algunos antecedentes respecto del tratamiento que se ha dado a la empresa como unidad de análisis y su innegable naturaleza comunicacional.

Hemos comentado en publicaciones anteriores (Garrido, 2001, 2003, 2005, 2009, 2017 y Putnam 2001, 2002, 2009, 2016) el fuerte cambio que se ha producido en el entorno social y comunicacional de las empresas -ya sea como operadores locales o transnacionales- las que se ven claramente afectadas por la contracción electrónica del globo y las expansiones del sistema económico globalizado. El consumo de informaciones ha crecido de modo estrepitoso efectuando cambios notables en las conductas de los individuos y públicos de la empresa, quienes parecen evolucionar generacionalmente hacia una ecología del consumo comunicacional, o bien hacia lo que podríamos llamar una mayor conciencia del yo consumidor de mensajes como *actor consciente* de las comunicaciones en sociedad y en las organizaciones.

Los aumentos en los caudales de información o datos ponen al encargado de comunicar la estrategia de la empresa en un escenario complejo, donde uno de los mayores desafíos ocurre en este espacio: la verdadera batalla se libra no contra alguien o contra la competencia sino en primer lugar para resolver los requerimientos del *stakeholder* interno y la sociedad

en general, todo esto sin descuidar la necesaria y fundamental respuesta al *mandato de la estrategia*[20].

Recordemos que la fuerza ya no se mide solo como una magnitud de enfrentamiento contra la competencia, sino sobre todo, como la

Competencias Directivas: leyendo el escenario y contexto

Tanto la experiencia como la investigación nos han llevado a reafirmar como la expresión de las habilidades o competencias estratégicas en los directivos de diversas industrias, son ilustres ausentes aun habiendo sido dadas por supuestas en los procesos de *head hunting* o de selección.

Es así como en la larga lista de supuestos que imperan en los variopintos procesos que se despliegan a la hora de incorporar un nuevo directivo en una organización pública, privada, de naturaleza académica o puramente comercial, se expresan procesos que si bien pueden responder a la urgencia del momento o a la conexión incluso emocional de las partes, entreabren *brechas de habilidades* que de cara al futuro de las organizaciones pueden ser difíciles de cerrar.

Si consideramos por ejemplo el análisis de las condiciones que tienen hoy a compañías como Inditex, BMW, LATAM o Google, veremos como la variable "valor aportado por sus estrategas" es reconocido con gran claridad por los inversionistas y explicitado por los análisis técnicos que reconocen que la compañía no sería la misma con otros directivos al mando. Esto nos hace cuestionarnos respecto de las valoraciones que las compañías realizan del elemento crítico de agregación de valor desde la cúspide estratégica, a saber: los *estrategas* o CSO (*Chief Strategy Officer*), que en el caso de muchas compañías relevantes (Forbes) se acompañan de sus CCO (*Chief Communication Officers*).

El eje de nuestro comentario inicia desde el supuesto que estaríamos conscientes del gran impacto de valor y riqueza que puede aportar (o restar) un directivo, de lo contrario supondría el abandono del deber de cautelar los destinos de la compañía a partir de una selección de directivos sin las mínimas competencias estratégicas (del tipo que nos ha tocado ver en numerosas ocaciones en la práctica de consultoría).

La realidad resulta muy porfiada al respecto, de hecho ha sido junto a mi amigo Henry Mintzberg hemos expresado reiteradamente en nuestros libros y estudios (Garrido & Mintzberg, 2017, 2017) como es que en el área de la salud (por ejemplo) buena parte de los directivos llegan a comandar los destinos de centros de salud públicos y privados, sin que su formación, competencias aprendidas o experiencias previas les vistan con los ropajes de los *managers had hoc* para el cargo que desarrollan (de hecho mi co-autor lo describe con la imagen de "tirar a alguien a la piscina helada, sin que sepa nadar"[20]).

Mucho se ha escrito respecto de cómo la visión de nuestras compañías responde a la construcción de un cuadro mental, que por cierto, los directivos y estrategas se deben ocupar de diseñar, visionando como, por qué y donde ven proyectadas a sus organizaciones en el futuro. Esto explica por qué la *visión*, ese "cuadro mental" del que hablamos antes, requiere ser apresada en un "cuadro físico" y concreto: es porque necesitamos que *comunique claramente* hoy a nuestros colaboradores el sentido de urgencia que deben poner en sus acciones. Si bien estas señales de largo plazo que se traducen en sentido de dirección para las empresas, deben responder a diseños y análisis estratégicos de arquitectura suficientemente creativa que puedan a su vez sintetizar una visión distintiva (esperando por cierto que el "cuadro" final, o la imagen mental a transmitir no sea una mala copia o imitación de un "original").

Esta a visión de la empresa expresada en este "cuadro" o modelo de futuro a valor presente, no solo debe ser clara, transmitir sentido de urgencia y además ser distintiva, sino por sobre todo consistente con el contexto en que operamos y esperamos operar en el futuro. La mantención del modelo en el tiempo no solo supone confianza adaptativa (pero confianza al fin), sino además supone que hemos hecho bien organizacionalmente nuestro trabajo de selección de los estrategas a cargo. Si esto es así aun nos queda la compleja tarea de poner en acción lo previsto, formulado y planificado y para ello las competencias directivas son fundamentales.

capacidad para ser parte de la vida de las personas y dar respuestas a sus necesidades: hablamos de una magnitud que mide tanto la cohesión de los colaboradores como la fidelización de los *stakeholders*.

Una mayor integración coherente de la empresa, para que cada una de sus partes sea una constituyente sinérgica de su mensaje hacia la sociedad, requiere una gestión de comunicación eficiente y sin mensajes dejados al azar. La capacidad de comunicación espontánea o natural de la organización que comentábamos al inicio de este capítulo, requiere de un cauce que le entregue un norte y sentido, que evite los llamados *gaps* o energías disipadas en mensajes y actos desordenados que expresan una sub-utilización del potencial ejecutivo de la comunicación en las organizaciones y que abren brechas de oportunidades para nuestros competidores y adversarios, fallos relevantes para la concentración de energía productiva y cohesionadora de los colaboradores, ¿o es que hay algo más desgastador o estresante que estar en batalla y no tener claro quien hace qué y hacia donde vamos con esto?

Como indicamos más arriba, las transformaciones en el ser y hacer de las organizaciones generan múltiples cambios sociales, y por ello el estudio de las tendencias proyectadas en comunicación nos puede ofrecer algunas señales de los cambios a los que deberá responder la organización en el tiempo:

- *Preeminencia de la comunicación integrada*: las señales que desde perspectivas particulares del área de la comunicación señalaban que la seducción tradicional del sponsorismo, las relaciones públicas, las técnicas informativas del periodismo o las técnicas mixtas de la publicidad, tenderían a superponerse, han debido ceder sus posiciones en torno a aceptar la realidad de las soluciones integradas de comunicación y su correspondiente complementariedad en técnicas y medios multidisciplinarios dirigidos y orientados por objetivos comunes.

- *Nuevos players de pequeño tamaño y gran impacto*: la realidad abismante de las medianas y pequeñas empresas, compitiendo en mercados globales y comercializando sus servicios a través de redes insospechadas de transacción global (micro y macro), genera una presencia de las mismas

en condiciones de igualdad inicial a las compañías de mayor tamaño. La Internet ofrece mayores posibilidades de competitividad uno a uno entre compañías, permitiendo una mayor entrada de las Pymes a escenarios de desarrollo insospechados y abriendo posibilidades a equipos de asesoría o agencias de menor tamaño que con menores costos ofrecen servicios escalables para clientes muy segmentados, así como mejoras en los volumenes de ventas para clientes atomizados y por ende, un mejor control de *stock* (incluso hay compañías que funcionan con rotación de inventario de terceros y prácticamente sin *stock* propio). Esto ha aboerto el juego para asesores y pequeñas agencias atomizadas en el marco de mayores necesidades de comunicación efectiva y competitividad interactiva en la red.

- *Concepto local para público global*: la hegemonía de los medios de masas -propios en el siglo XX- ha quedado atrás rindiendo espacios de eficiencia y utilidad notables para los encargados de compañías de tamaño diverso y desagregadas en realidades regionales o federales. La clave del éxito de las compañías con operadores en distintos puntos del globo es desarrollar el "pensar local" para permitir una sintonía codal suficiente con sus públicos, sumado a un "actuar global" que les permita reunir las sinergias suficientes en los mercados internacionales de que sus acciones cumplan con los estándares esperados a nivel global. Ello requiere una apropiada traducción a los actores y auditorios internos de la empresa.

- *Actos y mensajes*: la comunicación en la empresa es en esencia la incorporación de los actos y mensajes de la compañía (que aseguran una mayor rentabilidad y consistencia en el largo plazo a la misma), pasando por la incorporación de sus trabajadores de modo activo a la operación (¿y como hacerlo si no se les comunica la estrategia?).

- *Del producto a los servicios*: el peso relativo de los servicios parece imponerse al de los bienes tangibles paso a paso. Ya hemos señalado en publicaciones anteriores[21] como el fenómeno de desmaterialización progresiva de las economías ha revalorizado el papel fundamental de lo intangible y de lo espiritual a inicios del milenio, en la re-asignación de valor

de los productos sobre la base de los servicios que los envuelven (la venta de productos es más un éxito del mix servicio-producto que se entrega).

- *De la selectividad en los Stakeholders*: la tasa de consumo de mensajes interruptivos en los auditorios tiene cada vez mayor rechazo proporcional con la selectividad que los mismos sujetos oponen a los mensajes que intentan seducirlos frontalmente (una de las razones del éxito de compañías como *Netflix*). Esta realidad, que ocurre tanto al interior como al exterior de la empresa, nos obliga a dejar la lógica de tan solo entregar el mensaje, siendo señal de conformidad el tener vacía la "bandeja de salida"; esto no es suficiente en caso alguno para cautivar la atención e interés de los auditorios, ya que la selectividad y análisis son la "consigna mayor" en un ecosistema comunicacional cada vez más saturado de mensajes (un mensaje más dentro de un flujo saturado, no hace la diferencia por si mismo).

De tal modo se impone una nueva mirada de los auditorios al interior de las organizaciones, que sea capaz de suplir las necesidades de cada uno de los grupos y camarillas (concepto de división) sin dejar de incorporar los elementos que hacen que un colectivo se reconozca e identifique en sus necesidades mutuas de afiliación y agrupación, ya sea en torno a objetos significantes u objetivos pragmáticos y coyunturaes en común (concepto de integración).

- *Sentido y trascendencia*: en general los sujetos ponderan más alto aquello que le asigna valor y sentido al trabajo, lo que claramente nos lleva a una economía que ha pasado de una total valoración tangible a una cada vez mayor valoración intangible. Así mismo, sabemos que la comunicación debe imbricarse en los elementos centrales de la gestión empresarial, para responder al desafío de potenciar eficiencia y competitividad. Para ello debemos saber motivar a los empleados y colaboradores más allá de la mera trasmisión de los objetivos y las metas anuales. Estamos ante una necesidad de comunicación de la estrategia que nos debe poner en acción como académicos y como consultores.

Desde una perspectiva general de *escenarios estratégicos* nuestras organizaciones deben operar en mercados masivos, cuyas tendencias globales emergentes y consolidadas aumentan las exigencias de inversiones y necesidades de adapatación de *players* de múltiples tamaños.

Destacamos algunas de las principales:

- Electrificación Masiva

No solo la insdustria del automóvil se ha sacudido con la aparición de empresas innovadoras y de gran carácter como *Tesla Motors*, que ha empujado a *Mitsubishi, Volvo y BMW* (por nombrar a las que ya lo han declarado en sus planes estratégicos 2020) a sumarse al proceso de aceleración en sus iniciativas de electro movilidad.

Si bien este proceso es parte de una tendencia global, el problema que necesitamos resolver con *sentido de urgencia*[21] se refiere a la vida útil de las baterías, así como a su apropiado proceso de reciclado, el que hoy emula al mal sistema de procesamiento de componentes que la industria de la computación tuvo en los años '70.

- Cobalto y Litio

¿Es posible el surgimiento de un futuro cartel de estos minerales utilizados para la producción de baterías? Quizá geo políticamente habría mayores condiciones para ello en el caso del Litio, dada la cercanía de los interlanders de Argentina, Chile y Bolivia (con algunas similitudes a los países arábicos), aun cuando en el caso del Cobalto cerca del 52% de reservas mundiales exploradas están en Zaire.

- Redes compartidas de información de salud

Los usuarios tenderán a consolidar redes funcionales, abiertas y aceptadas, para compartir lo que funciona y lo que no, al margen de lo que sea promocionado por el sector publico y privado de las redes de salud. Estos nodos para compartir informació abierta y creible dependerán de procesos de validación de sus fuentes y referentes, así como de la trazabilidad de la "descontaminación" de sus recomendaciones.

- Aumento de la demanda por comida sustentable

Los productos orgánicos, trazables y saludables siguen una trayectoria de consumo que solo aumenta cada trimestre. Los reportes muestran como incluso una industria periférica del proceso, como lo es la de la "puntuación de la calidad de la comida" ha tendido a aumentar en todos los continentes, y sus reportes han logrado disminuír significativamente la demanda de productos que no cumplen con los mínimos de sustentabilidad y respeto a los procesos orgánicos y benéficos para el consumidor final (Europa reporte aumento de hasta 3 veces en el volumen de este tipo de alimentos certificados).

- El regreso de una banca fortalecida, pero con nuevos players

Si bien la industria bancaria espera una tendencia de regreso a sus retornos y recuperadas rentabilidades (las que se han mantenido muy aplanadas luego de las crisis auto-inflingidas por el propio sistema financiero y crediticio global) el desafío dentro de los proximos dos a cinco años será el competir con Facebook y Google, quienes potencialmente y por si mismos, son los sistemas más extendidos y bancarizables del planeta. Estos *macro-players* de impacto global, junto a los poli-operadores de *retail y supply chain* (como Amazon), irrumpirán en el panorama para aumentar los dolores de cabeza de unas industrias que se masificaron entre los siglos XVIII y XIX, pero que deben aprender a jugar su supervivencia en el Siglo XXI.

Notas

1. Encuesta aplicada durante el lanzamiento del libro "Pensamiento Estratégico" en IESE Business School (Barcelona, España) indica que 78% de los asistentes (todos directivos) se muestran interesados y preocupados por los temas de la comunicación en la empresa (Fuente: Alumni).

2. Farace, Richard & Monge, Peter (1997): "Communicating and Organizing", Edit. Addison Wesley, LA, USA.

3. Garrido, Francisco J. (2012): "Lo que se aprende en los mejores MBA del Mundo" (Director de la Colección y co-autor). Gestión 2000, Barcelona, España.

4. Katz, Daniel & Kahn, Robert (1996): "The Social Psicology of Organizations", Edit. John Wiley, New York.

5. Daniels, Tom & Spiker, Barry (1991): " Perspectives on Organizationl Communication", 2nd. Ed., Edit. Brown Publishers, EE.UU.

6.- Capriotti, Paul (2009): "Branding Corporativo", Edit. Executive Business School, Santiago, Chile.

7.- Jablin & Putnam (2001): "Handbook of Organizational Communication", Edit. SAGE, Cal., USA.

8. Mintzberg, Henry: "Managers not MBA's", Edit. Berret-Koehler, San Francisco, Cal. EE.UU., 2004

9. Norton, David en *The Balanced Scorecard Summit,* 17 Octubre, 2007, Buenos Aires, Argentina.

10. Entrevista al Dr. Garrido publicada en contraportada del diario La Gaceta de los Negocios, jueves 06 de Diciembre de 2007 (Madrid, España).

11. Schramm, Wilbur (1963): "The Science of Human Communication", Edit. Basic Books Inc., New York, 1963

12. Garrido, Francisco J. (2005): "Comunicación Estratégica", Edit. Gestión 2000, Barcelona, España (2ª Edición)

13. Taylor, F.W. (1911): "Scientific Management", Edit. Harper, New York (orig. edit.)

14. Weber, Max (1969): “Economía y Sociedad”, Edit. FCE, DF, México.
15. March, H. & Simon, J. (1958): “Organizations”, Ed. University Press, Bost. M, USA.
16. Katz y Kahn, Op. Cit.
17. Wells, John (2013): “Strategic IQ”, Ed. Harvard Business Press, Bo. MA, USA.
18. Garrido, Francisco Javier (2008): “Comunicación de la Estrategia”, Ed. Deusto, Barcelona, España.
18. The Oxford Strategic Scenario Programme (https://www.sbs.ox.ac.uk/programmes/execed/scenarios).
19. Daniels & Spiker (1991): “Perspectives on Organizational Communication”, Edit. Brown Publishers, USA.
20. Garrido, Francisco Javier (2007): “Pensamiento Estratégico”, Editorial Deusto, Barcelona, España.
21. Kotter, John (2008): “A sence of Urgency”. Harvard Business School Publishing, Boston, MA, USA.

Capítulo II
Organización y Estrategia

2. Pensando en el futuro, actuando en tiempo real

En el mundo de hoy, y en medio de cambios cada vez más vertiginosos, existe un gran número de personas y empresas, que no ven la planificación como una herramienta útil, dado que buena parte de las veces no se cumple lo planificado. Pero lo que es cierto es que si no planificamos ese futuro desado nunca llegará (el futuro siempre llega, pero quizá seamos nosotros los que no tengamos futuro al no haberlo planificado).

Y así hay quienes avanzan de un proyecto a otro, sin detenerse en la lectura del contexto y sin un hilo conductor. Consecuentemente, y con mayor frecuencia de lo que quisiéramos, caen en un "cosismo" o algo centrado en hacer cosas, sin ideas concretas, metas, objetivos y por tanto, en acciones carentes de sentido. También hay quienes viven solo actuando en el presente (presentistas) lo que se paga caro en la dimension material.

Es en este sentido, y en particular cuando estamos trabajando con emprendedores, trabajadores independientes y empresas de distinto tamaño que carecen de herramientas apropiadas, se hace necesario comprender y ayudar a comprender que planificar tiene sentido, que la planificación debe tener sentido y que para ello el cumplimiento del sueño que da vida a una organización debe ser el norte.

Es en el contexto de ese sueño que cada actividad toma sentido, y en la medida que las actividades toman sentido, el trabajo adquiere mayor relevancia. Recordemos el dicho de los albañiles colocando ladrillos: uno coloca ladrillos, otro construye muros…un tercero construye catedrales. Ciertamente no es lo mismo. Es la suma de todas las actividades que nos acercan al sueño, y de tal forma pasamos del "cosismo" (colocar ladrillos) y el "presentismo" (hacer muros), a la anticipación y trascendencia propias del desarrollo de la especie humana (hacer catedrales).

Para esto debemos entender a la planificación como una medida de orden, una pauta, un camino u hoja de ruta que nos ayuda a lograr los objetivos y encontrar algo; en efecto, la esencia de la búsqueda está en una idea que hemos modelado en nuestros corazones y nuestras cabezas: es el sueño de un futuro que hemos modelado, es el objetivo de la estrategia.

2.1 Un proceso permanente

La planificación debe ser un proceso permanente, que más allá de los manuales de procedimientos y estándares de calidad, pasa a ser parte de la naturaleza del equipo, y cada uno de los integrantes del equipo hace suyo ese sueño o modelo de futuro a valor presente. Ciertamente el sentido

La urgencia del futuro

Para todos aquellos que viven parte importante de sus vidas inmersos en el mundo empresarial o "mundo real" como nos gusta llamarle en el mundo de los negocios, la toma de decisiones sabemos que se juega en una plataforma dinámica de posibilidades que se prueba cada tanto en el cambiante escenario local-global.

Uno de los imperativos del mundo en que vivimos se expresa en la necesidad de comunicar con sentido de urgencia aquellas acciones que deben poner hoy en movimiento para que un cierto modelo de futuro pueda llegar a ser una realidad concreta. Este procedimiento deja en evidencia a quienes no tienen una idea (clara o no) de futuro para sus organizaciones: puestos ya a decidir prefieren plantearse que todo es urgente, gestionando entonces ansiedades y agotando de paso a su gente.

Frente a estas diarias coyunturas y experiencias bien vale la pena echar una ojeada a los planteamientos de quien ha dado nombre al fenómeno: John Kotter. En su trabajo de mayor y bien merecida difusión ("A sense of Urgency", 2008), el autor nos reclama por una información revestida de excelencia, además de una bien seleccionada lista de hechos que conquisten las mentes y corazones de los colaboradores (esto siempre será más fácil decirlo que hacerlo).

En seguida podemos hacer un alto con "Buy in" (2010) trabajo en que el autor (de la mano de Whitehead) nos alienta a preguntarnos sobre las formas más apropiadas de salvar las buenas ideas del papelero o de la hoguera de las pasiones que suele envolver a las organizaciones y empresas a quienes "les va bien" y por ello pretenden no cambiar (recomendamos particularmente el capítulo siete a las compañías mineras que operan en localmente). Quizá sea la recurrente contemplación de los propios éxitos (la exquisita soberbia humana) quien se asoma

sobre la pretensión de estar ausentes en la fiesta del cambio (curiosa idea). Así las cosas, si el cambio fuera el problema, les dejamos en manos de "Leading Change" (2012): una entrega que se renueva tras veinte años y en la que Kotter nos empuja sobre la reflexión del cambio como una continua y constante labor de supervivencia para el siglo XXI.

Como hemos comentado antes en estas columnas, si el objetivo central que estamos siguiendo al diseñar el trazado de un mapa de opciones de escenarios de futuro fuera comprender las razones que nos puedan indicar donde estamos actualmente, por qué estamos en esta posición, cuales son las tendencias que actualmente nos gobiernan, que escenarios nos pueden beneficiar o de valor futuro y cuales son los escenarios alternativos u opcionales posibles, habríamos ya reflexionado (incluso críticamente) sobre las cuestiones que plantea el autor. Es así como de las habilidades personales que dispongamos, nos ayudarán o serán una pesada falta a la hora de diseñar el trazado de los posibles estado de futuro, guiados por la necesidad de optimización del logro de objetivos y de mejorar el rendimiento del negocio (en el caso de la empresa) y en tal sentido, nuestra miopía acerca de la urgencia de pensar en el cambio como un continuo natural que nos ocurre mientras nos inunda el futuro.

Y si alguien tiene aun dudas sobre la importancia que las cuestiones del cambio y el futuro tienen sobre la economía real y el mercado, le recomendamos seguir los antecedentes que cada día nos muestran los mercados sobre las dinámicas de los commodities, los costos de financiación y las caídas anticipadas de precios que afectan la oferta y demanda. En este orden de cosas quienes juegan con urgencia su futuro y por adelantado. Otros siguen sentados en el cómodo sillón del pasado, cuya falta de innovación les lleva a vender los mismos commodities que hace cuarenta y más años les han mantenido observando el desarrollo y no precisamente por el retrovisor.

Video recomendado 1:

Dr. Francisco J. Garrido

Entrevista:IESE Business School
Universidad de Navarra
Barcelona / España

debe ser el resultado de una actitud cultural, impregnada en el quehacer cotidiano, jamás un evento puntual y aislado.

La Planificación, en el contexto de los sueños, es una herramienta que permite ser más actor que espectador de los acontecimientos, y de este modo, lograr una mayor influencia sobre ellos. Vale decir que nos solo nos obliga a interpretar las condiciones de la realidad, sino que a actuar sobre tales condiciones, creando así escenarios más favorables para el tipo de desarrollo que queremos.

Entonces podemos decir que al entrenarnos en el modo de observar la situación, al identificar dónde están sus oportunidades de desarrollo y al realizar las acciones dirigidas a aprovechar mejor lo que somos, nos potenciamos hacia aquello que aspiramos a ser. En cierto modo, se cumple lo que compartimos en un trabajo reciente cuando indicamos que "la estrategia es un modelo que nos modela" (Garrido, 2016). Observar es una opción

Llegados a un cierto punto y desde nuestra particular posición (sin las escuálidas thésis de antaño), tenemos la opción de hacer o no hacer, pero a la vez de observar o no hacerlo.

En palabras del Maestro Confucio "al tratar con hombres el estratega debe escuchar sus palabras y al mismo tiempo, observar atentamente sus movimientos y acciones". El hecho es que en el mundo organizacional oriental esto funciona con una naturalidad que vale la pena considerar y

en el mundo empresarial occidental se tiende en general a privilegiar la acción, poco las palabras y menos los pensamientos.

Bien sea en el mundo de los negocios de escala nacional (con muchos ejemplos que se relatan día a día en prensa especializada) o multinacional (como el que tratamos en nuestro grupo de trabajo en Harvard), las señales y acciones que provienen de quienes toman decisiones deben ser estudiadas cuidadosamente, en general por todos quienes llevan en sus espaldas los destinos de sus empresas y en especial por los CSO (Chief Strategy Officers). Sabemos que solo parte de la explicación de las intenciones de nuestro contrincante o de las formas de pensar de los pueblos está en las expresiones que se verifican en "sus cabezas", el resto está en las corrientes que los mueven a la acción. Las personas sabias observan atentamente ambas corrientes antes de proceder.

2.2 ¿Observar es una opción?

El cerebro humano procesa aproximadamente once millones de unidades de información por segundo procedentes de los sentidos, volumen de datos que no se procesa conscientemente. Kurzweil (1999) indica que "en modo consciente podríamos manejar unas cincuenta unidades de datos por segundo", lo que demuestra que la mayor parte de la información queda fuera del perímetro del pensamiento consciente y se aloja en el espacio del subconsciente: se observa más de lo que generalmente (o en promedio) es usado. Esos datos son traídos al consciente desde el subconsciente (supra-consciente en algunos casos) solo cuando lo necesitamos o los forzamos a expresar la información implicada.

Para Goswami (2008) los observadores dominantes son seres privilegiados porque "consiguen procesar el significado a gran escala" y en tal sentido serán guías de los mayores avances sociales y empresariales. En tal sentido los directivos tienen a lo menos las opciones de:

a. Transformar lo que observan en materialidad concreta y de valor
b. Comunicar lo observado a sus colaboradores o superiores
c. Transmitir un sentido de urgencia a la acción
d. No hacer nada concreto con lo observado

Sabemos que los mejores estrategas son y han sido, seres dotados de una excepcional capacidad de observación y es por esto que dicha habilidad es considerada una core competence para el reconocimiento del contexto estratégico, lo que no ha sido relevado con igual énfasis ha sido, a nuestro juicio, el hecho que dicha especial capacidad de observar el mundo "por lo que es y por lo que un día podría llegar a ser" se ejercita tan solo con el mantra de la maestría universal y de todos los tiempos: estudiando focalizadamente aquello se sea de nuestro particular interés y siendo muy persistentes en el tiempo (no solo la práctica hace al maestro).

En este ejercicio que se va perfeccionando con el avanzar de las experiencias, el sujeto mejorará poco a poco la calidad de su exploración inicial, pudiendo jerarquizar cada vez mejor por categorías, pudiendo ser más preciso, manteniendo desarrolladas sus capacidades de observación (aplicada s sus propios intereses). Este elemento hace gran parte de la diferencia entre los adultos promedio y los adultos geniales, pero desarrollarla es opcional.

Teniendo esto en mente y como parte de nuestro proceso de planificación, debemos elaborar bases de datos de cada factor relevante de nuestro negocio: comenzando por nosotros mismos, nuestra historia, actualidad y sueños, para luego proceder a reunir datos de nuestros clientes, nuestra competencia y el mercado en general. Luego debemos analizar dichos datos para así generar nuestro propia base de conocimiento (seleccionando aquello que es relevante a nuestra vista, significativo para nuestro modelo y en pos de hacer realidad el sueño).

No es lo mismo señalar que tengo cinco competidores cercanos, versus entender la especialidad de cada uno de ellos, lo que me diferencia de cada uno y apreciar como puedo mejorar mi negocio para agregar más riqueza y valor. Es relevante destacar que mejorar un producto sin considerar que valor le aportará al cliente puede ser útil como investigación, pero nosotros, en Desafío Levantemos Chile, sabemos que los emprendedores que apoyamos deben ver resultados en el corto plazo, pues es la viabilidad de sus trabajos la que está en juego. Consecuentemente no nos podemos

limitar a buscar mejoras de productos, sino que ellas deben ser concretas y producir efectos en la riqueza y de cara al mercado.

Pero con esto no damos fin a la planificación. Es necesario ponerle números a nuestro negocio. Y deben ser los sueños los que entregan la guía para la elaboración de los presupuestos, y no al revés.

Está claro que ningún plan puede asegurar el éxito, como también está claro que nadie puede ver el futuro. Pero ciertamente podemos maximizar las probabilidades de éxito, y ciertamente debemos, en nuestro proceso de planificación permanente, tener en nuestra cultura el ADN de la flexibilidad que nos permita se adaptables en materia de infraestructura, personas y estrategia.

Un plan no es mágico: todo lo contrario, es un trabajo riguroso y analítico que "te fuerza a entender el mundo y a entender tu mundo". Pero ese plan es producto de un norte claro, de un modelo de futuro bien concebido, del sueño. Sin sueño no hay coherencia, es el sueño el que se transforma en nuestro norte, puesto que primero son los sueños.

2.3 Conceptos Fundamentales

Es importante que nos introduzcamos apropiadamente en los conceptos y definiciones de nuestro modelo de planificación.

Esto es fundamental dado que para que las EMT (emprendimientos de menor tamaño) logren una visión Estratégica es esencial que cuenten

Video recomendado 2:

Dr. Francisco J. Garrido

Entrevista:Universidad de Barcelona
Barcelona / España

tanto con herramientas metodológicas, como con un dominio conceptual para su aplicación.

La estrategia supone tres etapas. Estas son:

- Formulación o diseño
- Implementación
- Evaluación y control

La adecuada formulación de la estrategia no nos asegura una correcta implementación, es por ello que la ejecución juega un papel fundamental en la implantación.

Es seguro que nuestro amigo Robert Kaplan no se imaginó, cuando inició su aplaudido trabajo "Balanced Scorecard" (BSC) con David Norton, el impacto y aceptación global que su aplicación tendría en el mundo entero. La última versión de "Execution Premium" data de 2009 (Harvard Business Press) y ha sido no solo un éxito en ventas, sino destacado por la prensa especializada internacional. La frase de contraportada "You have your strategy. But can you execute it?" me resultó siempre tan tentadora, como llena de sentido.

Kaplan me ha colaborado con un capítulo para "Lo que se Aprende en los Mejores MBA del Mundo" de Editorial Gestión 2000 (2012), trabajo que tengo el honor de dirigir España y en el que el autor decidió poner el énfasis en el "Balanced Scorecard aplicado a la gestión de clientes", lo que acepté no solo de buen gusto, sino que además me pareció muy acertado en los tiempos que corren especialmente en los Estados Unidos y Europa.

El BSC me ha parecido siempre un buen instrumento, con demostrado impacto en diversos casos de empresas globales que nos ha tocado revisar o conocer en primera persona en nuestro grupo de trabajo en Harvard Business School. No obstante, ha sido durante estos días de consultoría y talleres de estrategia en Bogotá para un importante cliente de Colombia, en donde nos ha vuelto a surgir con brutal evidencia la necesidad de abordar una importante pieza subyacente en la frase de "Execution Premium" que mencionáramos más arriba: "UD tiene su estrategia..."

En nuestra experiencia de consultoría y academia de nivel postgrado, ante la pregunta ¿me podría decir cuál es su estrategia?, buena parte de los ejecutivos, directivos, vicepresidentes y CEO's de compañías de diversos puntos del globo expresan un comportamiento muy similar a la del conejo paralizado (a quien el cazador ha enfocado directo a los ojos) que se apresta a ser "ejecutado", sin poder contestar.

Vista de tal forma la denominación "execución premium" no puede sino ser muy acertada: son bastante premium los ejecutivos que hemos conocido y que están en condiciones de ser llevados al paredón, para ser ejecutados por un futuro que va a llegar, aun cuando no tengan ellos futuro. Y es que el trabajo de Kaplan y Norton parte de un supuesto: que hemos hecho la tarea de definir la estrategia antes de darnos a la labor de diseñar indicadores de control de gestión. Incluso antes de ello, supone que tenemos las condiciones para ejecutar y poner en práctica una estrategia. Esto es: no nos enseña como diseñar y definir concretamente la estrategia, sino como ponerla a rodar.

Creemos que vale la pena repensar como estamos formando a nuestros directivos en las aulas de clases de Masters y MBA's (por no hablar ya del pregrado) ¿es acaso normal que pretendamos que repliquen las cajas de herramientas y los modelos continuamente?, ¿nos hemos preguntado si realmente contamos con la formulación de la estrategia?

La experiencia nos muestra como un término, que ha sido víctima de su propio éxito (la estrategia) resulta tan ausente en el ejercicio práctico de las compañías, como lo son las razones para suponer que estamos en condiciones de planificar, ejecutar, medir y controlar por medio de indicadores, algo de lo que no tenemos claridad o que tan siquiera podemos formular.

No hace falta complicar las cosas, o suponer que deban ser más complejas de lo que realmente importa. Las preguntas son muy sencillas: ¿puede UD verbalizar cual es su estrategia? Si la respuesta es positiva, ¿qué espera para ejecuta?

Para diseñar y formular una estrategia primero hay que tener una idea clara de adonde queremos y podremos llegar, pero a la vez debemos contar con una articulación intelectual y práctica que encienda y movilice

las voluntades en torno a un futuro en común que en el corto plazo entrega riqueza y en el largo plazo genera valor. Una estrategia, un futuro en común.

En nuestros trabajos hemos puesto el énfasis en la necesidad de explicar el contexto en que ocurre y esperamos que se desenvuelva nuestra idea de futuro en común (o modelo de riqueza-valor estratégico). Aun cuando sabemos que esto es solo una etapa del proceso de formulación, hemos puesto el énfasis en ello fundados en nuestra experiencia en el campo profesional y académico: la falta de atención y conocimiento de las condiciones de escenario restan validez a los análisis (y el "análisis" ha sido la prima donna de muchas horas de trabajo en estas lides). En nuestra visión esta parte del proceso nos lleva necesariamente hacia la aplicación de la creatividad sobre los elementos relevantes del contexto y desde allí hacia la necesaria síntesis estratégica: los objetivos.

Pero si creemos que todo está resuelto con la "gran síntesis" que suponen los objetivos estaremos cayendo en la reiterada falta de tantos aprendices de estrategas y que tanto ha costado en las fallidas ejecuciones: la comunicabilidad de las ideas complejas debe ser simple. Imagine el lector lo que ocurre si además de esto comenzamos a transmitir varias estrategias o varias ideas de futuro en forma paralela (e incluso con igual énfasis) a nuestros colaboradores. Esto genera normalmente falta de claridad y orden que transmiten los inexpertos en una disciplina, para quienes todo es importante, todo debe hacerse y todo al unísono, porque es la forma de ganar tiempo y ocultar la falta de conocimiento que emplean normalmente los malos aprendices.

La maestría estratégica consiste en saber poner el énfasis en los elementos que destraban riqueza y crean valor a partir de una estrategia unificadora de energía y foco, todo ello considerando la normal escasez de recursos que los procesos suponen en esta dimensión. Si ello se focaliza en una estrategia tiene mayores probabilidades de ocurrir.

2.4 Escenarios, contexto y diseño de la Estrategia

En nuestra vida profesional nos ha tocado relacionarnos tanto con propietarios, Presidentes, Vicepresidentes y Gerentes Generales de

Multinacionales tales como Microsoft, Scotiabank, Johnson & Johnson o Moodies. La experiencia de sentarse a conversar y comprender sus "ideas de futuro" no son tan distintas de las que hemos tenido con propietarios y emprendedores de empresas medianas y pequeñas. Ciertamente pueden diferir en los niveles de complejidad y sofisticación, pero son las síntesis que guían a esos grupos humanos hacia un modelo de futuro deseado y eso es lo que importa, y lo que debemos ser hábiles para descubrir (es lo que hemos llamado en consultoría y en trabajos anteriores "el mandado"[1]).

Es en las cabezas y corazones de los emprendedores, gerentes o propietarios donde reside el importantes poder de creación o no de "algo" y que, dependiendo de los estilos y personalidades de cada uno, pueden ser creaciones positivas, neutras o negativas. En efecto, para construir (formular) la estrategia debemos contar con los ladrillos adecuados y ellos están en las cabezas de estos propietarios y directivos.

Información y contexto estratégico

¿Estrate…qué?

Ciertamente la creatividad y la originalidad van de la mano, pero claro, es una relación natural y no forzada, pues cuando a la fuerza les obligamos a relacionarse, no siempre suelen entenderse ¿Y a que viene esto?, viene a cuenta de algunos autores y quizás académicos que suelen despertar con un espasmo de originalidad creativa para dar a luz ideas tales como los "dintornos estratégicos" (colérico), la "intrategia" (neurotizante), "post-trategia" (…) e incluso con la pretensión refundacional de toda una escuela *milenaria* de pensamiento estratégico, a partir de sus noches en vela.

Quizá venga a cuenta recordar que cuando hablamos de la escuela de pensamiento estratégico universal lo hacemos sobre la base de la historia relatada de Oriente y Occidente (en igual orden de prelación) y que junto suma más de 2500 años. Si bien es en Occidente donde el vocablo estrategia se despliega y es en la Europa del siglo XIX donde se traslada desde el mundo militar al mundo

de los negocios, entra al diccionario Inglés en 1810 (táctica lo hace en el año 1626)y será a inicios del siglo XX cuando inicialmente el mundo público y de las organizaciones sin fines de lucro conocerán de sus primeras aplicaciones (probablemente de la mano del nacimiento de los primeros programas sistematizados de MBA en los Estados Unidos).

En el mundo de los negocios y en particular en las Business School's se comienza a trabajar inicialmente en autores del mundo militar como Jomini y Von Cláusewitz (en este orden de interés en la Escuela Americana), para luego derivar hacia la segunda mitad del siglo veinte hacia autores convergentes como por ejemplo Selznick ("Competencia Distintiva", 1957), Chandler ("Strategy and Structure", 1962), Ansoff ("Corporate Strategy", 1965), Shumpeter ("Creative Destruction", 1940), Andrews ("Business Policy: text and cases", 1965 y "The Concept of Corporate Strategy", 1980) y otros contemporáneos nacidos en el mundo del management como Mintzberg, Rumelt u Ohmae (entre otros).

Hasta hace poco uno de los trabajos más utilizados fue "Competitive Strategy" de Michael Porter (1980) donde el autor *no definió* como formular una estrategia y además sobrevaloró la importancia del entorno, como hidalgamente reconoció. Sin ser ni mucho menos un referente para las escuelas de enseñanza estratégica, significó un aporte en la discusión enfocada sobre un modelo competitivo y la valoración (o sobrevaloración en su caso) de la "industria". El caso es que Henry Mintzberg (2011) es quien inicia un legado de discusión con eje en las escuelas de pensamiento estratégico que a nadie ha dejado indiferente, ni mucho menos sin discusión.

En un mundo en el que los intentos de predicción de estados futuros -a partir de la evaluación en el flujo presente-, resultan esenciales para el éxito organizacional, la idea de "estrategia" se hace cada vez más lejana y difícil de atrapar. Al respecto Confucio (551 a 479 a.C.) nos recuerda que "aprender sin pensar es peligroso" y quizá siga siendo esa la clave para no dejarnos arrastrar por la marea de tinta y conceptos creativos, originales, pero nada de nutritivos a la hora de hablar de estrategia.

El neurocirujano Wilder Penfeld (1977) confirma en sus investigaciones que todo lo que experimentamos a lo largo de una vida queda registrado en el cerebro, "desde la cara de cada desconocido que hemos vislumbrado entre multitud, hasta las telas de araña que mirabamos fijamente de niños". Ese inmenso volumen de datos e información llevaría a Von Neuman (1944), a calcular como en el transcurso de una vida humana promedio el cerebro almacena 2,8x10 bits de información (280.000.000.000.000.000.000), lo que a pesar de las condiciones holográficas y fractálicas que se asocian a la notable capacidad de almacenamiento del cerebro (que incluye lo visual, auditivo, tactil, olfativo y gustativo). Si el cerebro humano necesita "digerir la información que consume, antes de incorporar información nueva" (Punset, 2008) estamos en problemas, puesto que el ecosistema comunicativo nos ahoga en un "mar de signos, símbolos y mensajes, en los que el sujeto, o bien aprende a navegar, o se ahoga" (Garrido, 2001), no obstante tendemos a pensar que la información asimilada en el sujeto deriva de una parte en conocimiento y de otra en fragmentos de información trivial, que finalmente no se recuerdan (esto responde a una conducta adaptativa).

Es por ello que aparece un desafío más complejo el desempeño sobre el promedio para el moderno estrategos, pues se desempeña hoy en un mundo plagado de datos y debe ser hábil en la discriminación, relación y evaluación repecto de cuales tendrán significados relevantes o no, para la generación de información, conocimientos y posterior toma de decisiones. El discriniminar correctamente los datos con contenidos simbólicos, para transformarlos en información relevante es una de las habilidades del estratega de siempre, no obstante, en el siglo XXI debe navegar en verdaderos océanos plagados de cardúmenes atestados de información proporcional a la incertidumbre (Teoria del Caos). Al respecto Anatoli Karpov (2007), campeón mundial de ajedrez y maestro en las artes del manejo de grandes volúmenes de información parametrizada, nos recuerda que "la planificación sin acciones es fútil, pero la acción sin planificación es fatal". La puesta en práctica de nuestra estrategia requiere de una exigente combinación de evaluación y cálculo, pues en el mundo de los negocios hay que entender lo que ocurre y por qué. "De los millones

de datos hay que saber cuales son útiles y cuales no tienen importancia", agrega Karpov.

Diremos que el dato puede ser considerado como "algo" sin procesar, a partir de lo cual se pueden construir (en potencia) unos significados. Dado que partimos del hecho constatado, que son condiciones propias y esenciales del dato con independencia y preexistencia supuesta respecto del observador. Si es cierto que el dato exista con independencia de su constatación y de su puesta en evidencia (o colapso), dada la propia naturaleza limitada del ser humano e imposibilidad de reconocer y agrupar cantidades ad infinitum de series agregadas más allá del solo universo perceptible por medio de sus sentidos el dato se comprendería como una posibilidad no colapsada. La información por su parte es el significado mismo que procede o puede extraerse de las estructuras singulares o colectivas de datos.

Desde el mundo de la empresa los directivos, managers y estrategas deben ser muy conscientes respecto que son co-creadores de aquella materialización interdependiente y autocreativa que denominamos el "mundo real" y que en el caso de las organizaciones se matarializa en las decisiones de orden creativo-estratégico (cabe preguntarse si hay consciencia de lo que construimos y reconstruimos en el día a día de las organizaciones, a través de la influencia y materialidad de los hechos de nuestro pensamiento. En los procesos de análisis, creación y síntesis, esenciales para que el estratega desarrolle la habilidad propia del pensar estratégico, la información juega un rol esencial de insumo elemental del proceso.

La tarea de generar una apropiada contextualización de los sentidos vectoriales del pensamiento que construye la realidad de los sujetos inmersos en el sistema social en el que se desplazan las compañías, resulta un desafío al que el estratega no puede escapar. Este desafío requiere, en primera instancia de una lógica de pensamiento que otorgue profundidad y densidad al proceso de análisis, creación y sítesis: una forma apropiada de decodificación y sistematización de ideas, que permita recodificarlas a partir de patrones apropiados a los fines y objetivos.

2.5 Decodificando las señales de la "realidad"

En este océano plagado de *bits*[2] se articulan, sustentan y agrupan estructuras de datos en relación con los cuales intentamos relacionarnos de la mejor manera posible, a través de nuestras baterías de matrices conscientes, subconscientes y supraconscientes, que resuelven o no la extracción de significado desde el flujo informativo, a partir del agregado de datos. Ellos se tienden a reunir conforme a una cierta lógica de agrupación que, ya sea se trate de complicados sistemas matemáticos o de simples convenciones de señas, les denominamos códigos: son la matriz comprensiva que transforma expresiones de señales con contenido simbólico, en secuencias de relatos trascendentes en el espacio-tiempo.

Para Negroponte (1995), existen algunas similitudes en los revolucionarios efectos de la unidad esencial de la materia o átomo y la unidad esencial de la información o bit de John W. Tukey (1977): los principales aspectos de convergencia se develan en la funcionalidad que significó la Revolución Industrial (que puede ser descrito como un período de fuerte expansión y combinación de agrupaciones, series y cadenas de átomos reorganizadas por la mano del hombre como nunca antes se vió en la historia de la humanidad) para efectos del asentamiento de las bases de la Revolución de la Información. En efecto, el desarrollo industrial sin precedentes en la historia de la humanidad ocurrido a instancias del siglo pasado permitió el auge de la necesidad y producción clasificada de millones de bits agrupados bajo formas de consumo propias de la sociedad contemporánea (documentos, archivos, textos, diagramas, noticias, e-mails y miles de formas más).

El bit puede ser explicado como el pulso digital más pequeño (unos o ceros); sin embargo, su valor real para efectos de la información en la empresa o de la comunicación (no así para la informática) reside en el hecho que los bits por sí mismos no son valiosos: el verdadero valor del bit está en su papel de potencial componente de significado. Son los enlaces o cadenas lógicas de bits (cuyos codificadores no tienen la exclusiva en su manifestación) los que enlazan los objetos significantes que atrapamos a través de los sentidos y que reconstruimos continuamente en la nube de electrones a la que no escapa nuestro cerebro. Lo que suponemos son

estructuras de datos agregados y desagregados se constituyen en un fenómeno envolvente en la vida del ser humano: desde el momento mismo de la concepción del ser, y desde el mismo destello de energía del óvulo fecundado en el choque inicial de células, asistimos a una serie de procesos energéticos y gestacionales que inyectan al ser en el flujo informativo de esta dimensión. Sabemos que a partir de este hecho creador inicial, hay una serie ordenada de datos que se traducen en sentido informativo: se ha iniciado un nuevo ciclo de vida, a través de la estructura colapsada de un sistema vivo, cuya estructura y desarrollo obedece a códigos genéticos.

En distintos capítulos de la ciencia encontramos referencias a la importancia transversal del concepto información (Bertalanffy, 1942) y a los alcances del mismo en la búsqueda de romper con la odiosidad de la incertidumbre (Shannon, 1933) y complejidad (Einstein, 1930) del universo . En los pasos diarios del sujeto promedio se manifiesta la dualidad propia de las distintas parcelas binarias de la realidad moderna: vida / muerte, información / incertidumbre, conocimiento / ignorancia, abierto / cerrado, ying / yang…unos y ceros.

Aquello que puede constituir información para un observador, puede ser considerado solo un dato para otro: la interpretación del entorno y la "realidad" se develará o colapsará (en términos cuánticos), dependiendo de las condiciones del observador. Von Clausewitz señalaba que "gran parte de la información que se obtiene en la guerra es contradictoria, otra parte es falsa y la mayor parte de toda es de naturaleza realmente dudosa", lo que no deja opciones al estratego: debe ser un hábil interpretador de la realidad, de la completa situación a la que se enfrenta y sin intermediarios en la información que pueda considerar "relevante" en su toma de decisiones.

Tales señales contextuales se expresan ante los sujetos, ofreciendo información (o datos) sobre la realidad implicada (no manifiesta) o explicada (manifiesta o colapsada) que es siempre interpretada por el observador y en gran medida construida a nivel supra-sistémico (y supramental). Tales señales e indicaciones que los sujetos son capaces de analizar e interpretar, a partir de lo informado por el entorno, les permitirá desenvolverse con

mayores aciertos o fracasos, dentro y fuera de cada uno de los diversos sistemas sociales sobre los que actúan.

La propia teoría de la Evolución de las Especies no se entiende al margen de la capacidad de interpretación/ajuste que el sujeto realiza respecto del entorno. Aprender es en parte recordar lo que es útil para sobrevivir y adaptarse, por tanto no debemos desconocer el hecho que los fines de la información son en última instancia, fines sociales y humanos. Si durante la segunda mitad del siglo veinte debimos escuchar reiteradamente a un McLuhan[3] erigiendo a la información como un bien "económicamente superior a la proteína", la evidencia y la distancia nos permiten hoy afirmar que para la sociedad actual la información no es un valor en si mismo. En tal sentido y como hemos apuntado en trabajos anteriores3 diremos que el valor real de un estratega en las empresas y organizaciones del presente siglo está ligado a sus habilidades y competencias no replicables, además de la comprensión y adecuado uso que haga de las herramientas del proceso contextual, analítico, creativo, sintético y comunicacional, en la concepción estratégica.

Dado el notable aumento de los caudales informativos en los que navega la empresa, la capacidad y competencias de interpretación de la realidad presente y futura (o la construcción de ellas) resultan claves para el estratega. Es por ello que las suficientes capacidades de análisis, relación y síntesis de los flujos informativos (que no son menores), marcan en buena parte los buscados liderazgos ejecutivos de las compañías más influyentes del globo. Sobre esta línea trabaja Wurman (2001) cuando apunta que "el 99% de la información online y offline es poco significativa o incomprendida"[4] por los ejecutivos y CEO's de las compañías, lo que coincide con la perspectiva de Norton (2008), quien apunta reiteradamente junto a Kaplan sobre los efectos negativos que tiene sobre la dimensión del diseño estratégico, la falta de comprensión de la realidad, así como la posterior falta de comunicación de la estrategia (quizá sea en parte esto y en parte nuestros antiguos intereses lo que finalmente nos haya convencido de incorporar alguna metodología a este respecto en el Modelo D).

Esta situación empeora para los estrategas si consideramos las debilidades de decodificación del contexto de las que gozan, en general,

los ejecutivos modernos lo que se traduce en una nueva forma de pobreza (entendida como una competencia que por no estar desarrollada resta valor), que no tiene que ver con la asimetría informativa[5], sino más bien con una perdida sistemática de las capacidades que buscan asegurar un desempeño superior del estratega en el escenario actual y futuro, la materia prima requerida para ejecutar la parte más valorada del proceso: la capacidad de reflexión en tiempo real y futuro, en las condiciones conocidas y por conocer. Esta es una nueva forma de pobreza que afecta a la primera línea diretiva o de toma de decisiones en las organizaciones y empresas, que hemos llamado antes asimetrías decodificadoras[6]. Esto ocurre cuando el acceso a la información no es el problema mayor en los tiempos actuales y cuando no se predice una tendencia distinta en el futuro, vista la "Ley de los Rendimientos Ascelerados" de Kurzweil (2002).

Diremos entonces que la información funciona como un insumo para los modelos de pensamiento estratégico y que para la posterior toma de decisiones tiene un valor resolutivo, tendencial y conectivo:

a. Tiene un valor resolutivo en la medida en que se constituye en un insumo decodificado que nutre el análisis y colabora con la resolución de los problemas.

b. Su valor tendencial surge de su potencial aporte para activar predicciones adecuadas respecto de procesos de largo plazo.

c. Tiene un valor conectivo pues a partir de ella se pueden enlazar o ensamblar informaciones previas que potencien las relaciones de valor para la resolución creativa de problemas.

Podemos suponer que, así como la incertidumbre envuelve a aquellos cuerpos cubiertos por la oscuridad más absoluta o bien por el reflejo de los destellos más enceguecedores, y que contando con que el sentido de visión sea el único medio de contacto -únicamente pueden ser descubiertos por nuestros ojos cuando contamos con la presencia de luz adecuada, asimismo la existencia de la información respecto del entorno

y sus efectos para la compañía podrá ser relevante en la medida en que los directivos dispongan de las capacidades o habilidades necesarias de captación y decodificación[7] del entorno.

La preocupación del sujeto por el desarrollo o ejercitación de las habilidades de decodificación (por ejemplo: habilidades sociales), implica un reconocimiento de la utilidad que revisten las señales y la información asociadas a ellas, preocupaciones que en buena medida son equivalentes a las de la propia empresa. Por cierto que la pragmática necesidad de supervivencia seduce a muchos hacia la repetición de conductas aprendidas y en modelos de éxito en sus propios ejercicios decodificantes de la realidad ("casos de éxito", por ejemplo), lo que en potencia transforma al directivo mediatizado del siglo XXI y a las empresas, en observadores ocupados de las formas de los procesos (intentando reproducir reflejos de una realidad modeladamente satisfactoria), tendiendo más a concentrarse en reproducir los modelo de éxito del momento, que en necesariamente comprenderlos.

El proceso de awareness o insights del sujeto-empresa para la búsqueda de una decodificación exitosa de los procesos sociales y de análisis del entorno, se manifiestan en un sistema con claras asimetrías informativas, y lo que es peor aún y como hemos señalado antes, con claras asimetrías decodificadoras. Cuando la empresa es capaz de acumular y organizar la información que procede del contexto conforme a sus intereses, deviene capaz de seleccionar y rechazar el enorme volumen de datos crudos que le circundan (procede a la construcción constante de su propio y personal universo que gira en torno a un equilibrio sistémico, tamizado por los filtros sensitivos que operan en las "frecuencias de registro" de sus intereses particulares). Al respecto, nunca debemos confundir el mero orden en materia de datos, con la extracción de información de utilidad a partir de ellos y con la necesaria comprensión y posterior aprendizaje de los mismos (de hecho la forma en que se ordenen, codifiquen o recodifiquen los datos cambiará potencialmente su significado, relación emergente y colapsado.

Existen millares de ejemplos que demuestran como el hombre es capaz de extraer información útil de su entorno para asegurar su supervivencia. En las antiguas civilizaciones (p. ej. aprendizaje de los ciclos climáticos y solares), como en las sociedades contemporáneas aparentemente

más complejas (p. ej. aprendizaje de los ciclos económicos). En la vida del hombre y en la estructura de las sociedades contemporáneas hay una constante búsqueda de predictibilidad de los hechos para hacer más estable el universo (personal o social) del observador, intentando inferir o proyectar los estados futuros de la información ausente en el flujo de información presente, a partir del cruce de sus señales e indicadores. En ese proceso de decodificación y recodificación de los flujos informativos, es donde se produce la adaptación constante del actor y la respuesta del entorno a sus acciones de supervivencia.

El estudio de la información como componente esencial de los actos del hombre en sociedad ha estado presente en la esencia de la reflexión aristotélica[8] a partir de cuyas ideas fundacionales se esboza una clara utilidad de la misma, en tanto fuera posible apropiarse de los espacios de comprensión/desconocimiento que se le pudieren asegurar, a través de la codificación de señales; sin embargo, el uso aplicado de la misma y la pragmatización de sus componentes -además de su conocida utilización bélica- resultaron desbordados por su propio éxito desde inicios de la primera mitad del siglo veinte[9].

Si la preocupación por los alcances de la información atraviesa numerosas esferas científicas, quizás la más notoria en la vida diaria haya sido la computación e informática (biología y genoma humano), pero no por ello su impacto ha sido menos constante en el mundo empresarial.

La raíz latina asociada al concepto que nos ocupa es informare, lo que significa "dar forma". Así la etimología nos lleva a recordar que al captar una información estamos asociando una serie de piezas -por así decirlo- dándole una forma determinada a través del ejercicio del pensar: damos sentido y forma a una serie desagregada de datos que colapsamos en forma de una idea particular. Este es un ejercicio que sintetiza y agrupa, según las modernas teorías cognoscitivas, las formas o representaciones de lo conocido (experiencia). Un aspecto positivo de esta forma de agrupar datos y transformarlos en información conducida en algún sentido particular, está dado por la mejora en los tiempos de respuesta ante situaciones conocidas o semejantes entre si. El sentido negativo está dado por los paradigmas y formas apriorísticas de interpretación de la realidad que

potencialmente pueden inducir a error puesto que las personas sólo ven lo que están preparadas para ver.

Frecuentemente las formas prehechas de la conocimiento (preconceptos y paradigmas) se vuelven anteojeras. Otras veces son las propias estructuras axiomáticas de la ciencia las que nos conducen por caminos que no nos permiten encontrar soluciones en las vías alternativas, lo que era criticado por Einstein en el ámbito de la investigación científica: "la teoría es la que decide lo que puede observarse". Este principio llevado al campo empresarial es el que explica una constatación recurrente que hemos podido hacer desde el mundo de la consultoría: "lo que no está en la cabeza de los empresarios, no existe" y lo que muchas veces si está en una forma preconcebida o paradigmática de explorar la realidad.

Se debe tener en cuenta que el contenido informativo que surge de la interpretación de los hechos y los datos, es potencial y conceptual. Es potencial porque depende de la importancia e interpretación que el sujeto le asigne y es conceptual dado que es una interpretación inmaterial de las señales o datos recabados del entorno (desde otra perspectiva se puede afirmar que las señales convencionales corresponden a proposiciones que suponen la ocurrencia de un hecho en concreto y en tal sentido, siempre ofrecerán información; por ejemplo, una sirena contra robos (señal) es material, mientras que el contenido que transporta (información) es potencial e inmaterial: la posible ocurrencia del robo. Lo que fija la potencial veracidad en la señal en la mayor parte de los casos, es la regularidad vincular de la ocurrencia del hecho con la información constatada.

El colapso cuántico del contenido informativo del flujo de datos sigue siendo patrimonio de quien decodifica el mensaje (observador), dado que él puede ser inverso, o distinto de la proposición descrita literalmente desde el punto de vista de la señal (por ejemplo, el potencial informativo que se despliega en una mesa de dinero no supone una toma de decisiones puramente matemático-financiera, sino de elementos vinculantes que van más allá de la señal en sí misma). Comprendiendo que el contenido informativo es mediado, resulta ser una proposición siempre verdadera. Toda señal es verdadera en sí misma (p = p es siempre verdadera), lo que quiere decir que la fiabilidad o certeza de la ocurrencia del hecho que la

señal nos reporta debe ser confiable (la información será considerada una magnitud objetiva mas no absoluta, dado que resulta independiente de la interpretación del receptor potencial). Por el contrario, la casualidad no ofrece las condiciones mínimas de confiabilidad en su recurrencia como para ser considerada una regularidad informativa (aun cuando un neófito sea capaz de colocar un hoyo en uno en su primera vez en el green, no existe la necesaria fiabilidad para suponer que lo hará cada vez que su swing alcance la pelota). Por ello es necesario un cierto grado de fiabilidad en la ocurrencia del contenido informativo y en su correspondencia con la señal que supone su ocurrencia, esto es, que contengan un bajo margen de error o accidentalidad.

2.6 Información, incertidumbre y decisión

La rama de la física matemática que trata los comportamientos aleatorios de los sistemas dinámicos es la que hemos llamado popularmente "teoría del caos" (sistemas estables, inestables y caóticos). En ella se explica una forma de agregación de múltiples conductas ordenadas y que tienen como corolario una conducta caótica: ninguna de ambas fuerzas en este universo dual y complejo se superpone, prevalece o domina a la otra en condiciones normales (parece seguir el equilibrio dinámico del ying/yang). En teoría del caos se explican numerosos sistemas donde la respuesta a un estímulo varía en forma notable al introducir cambios menores sobre las condiciones iniciales: no escapan a ello los sistemas biológicos, ni sociales. Einstein (1940) indicaba que el "desorden no es el caos", aludiendo a que el aparente desorden de una secuencia -estado o hecho- no significa que la indeterminación o la regularidad de la secuencia no pueda ser de humano dominio e incluso premeditada.

El caos puro goza de total impredictibilidad, no obstante, suponemos que el caos en estado puro no es necesariamente aleatorio, pues tendría un orden subyacente en el orden implicado de Bohm (1992) o si se prefiere, un comportamiento donde causa y efecto no se corresponden totalmente y no se relacionan proporcionalmente. En palabras de Kosko (1995): "una teoría lineal nos da la totalidad desde las partes. Sumando las partes tendremos la totalidad"; en el sentido caótico, cuando sumamos las

partes no obtendremos como resultado la totalidad, pues estamos frente a la no linealidad. Poincaré (1963) introduce el modelo de la no linealidad (concepto que puede no ser el más afortunado), a partir del cual el origen y el resultado divergen y las fórmulas no resuelven el sistema: es el umbral de la "Teoría del Caos", que fue aplicada originalmente sobre el análisis de los circuitos electrónicos, demostró la posibilidad de sincronías en sistemas caóticos que resultaban excitados por una señal igual, independiente de su estado inicial (Heller, 1966). Es decir que, dentro de los múltiples comportamientos posibles en un sistema caótico, al incidir sobre él con el estímulo adecuado se le forzaría hacia un comportamiento determinado; sin embargo, las condiciones iniciales marcan la diferencia de evolución de los estados finales. Markus (1945) modeliza procesos biológicos a partir de este mismo concepto, dado que las más pequeñas variaciones (aun medidas en millonésimas) constituyen modificaciones del sistema biológico que lo tornan imprevisible. En este sentido el ciclo vital humano se constituye en un proceso orden/caos: alteradas las condiciones iniciales en que se integraron y divergieron las células, se tenderán a desintegrar (es lo que muestra la convención que llamamos tiempo).

Los llamados "espacios de estados" constituyen los escenarios en los que las distintas variables o ejes se dan cita de manera sincrónica y asincrónica. Las variables situadas en el orden de los parámetros constantes (o atractores) son las que arrastran (sentido centrípeto, dada la curvatura del universo) a las trayectorias (finalmente, determinándolas). Son estas las órbitas o puntos sobre los que a lo largo del tiempo tienden los sistemas estables y se sienten fuertemente atraídos (sentido de orden). Un sistema caótico se caracteriza por manifestar ambos comportamientos: se ve atrapado por el atractor, sin embargo, sus propias fuerzas activas lo alejan de él, de tal manera que el sistema caótico se ve dispuesto en una zona inestable de su espacio de estados, sin tender a un atractor fijo que determine su trayectoria.

Los períodos de los atractores (pa) tenderán hacia la predictibilidad en sus ciclos (cuando pa es distinto de un "n" que tiende al infinito), aun cuando hablemos de los períodos caóticos de ciclos más largos. Al

conocerlos podremos aspirar a modelar el sistema y conocer su funcionamiento por un período de tiempo (aunque conozcamos el modelo, éste tiende a diverger de la realidad pasado un cierto tiempo, a partir de la constatación que las descripciones precisas no garantizan la certeza de la predicción de los comportamientos futuros, por ejemplo, en los sistemas sociales o en la economía), pues una decisión puede ser tomada en estados de balances de certeza, riesgo o incertidumbre.

- El estado de certeza supone que el estratego conoce la situación del contexto a cabalidad y por ende no presume riesgos o inecertidumbres desequilibrantes en su actuar (en una matriz de decisiones el actor podrá decidir actuar, por ejemplo ante la certeza de que la competencia está impedida de hacerlo, o por el contrario, no hacerlo por dicha razón: en este sentido la información es una magnitud imparcial y el decisor actuará conforme a su albedrío). Si bien la decisión en estado de certeza es óptima, normalmente no ocurre así, en términos absolutos.

- En cuanto al estado de riesgo, el estratego no conoce a cabalidad la reacción que emergerá de la conjunción de los factores contextuales. La sola probabilidad de la ocurrencia y de emergencia de factores relacionados le hará decidir sobre la base de supuestos de riesgo acotado o no (cumple aquí mayor rol la intuición del estratega).

Los ejes (variables dinámicas) que definen los movimientos no lineales son los de espacio/posición y tiempo/velocidad, para procesos que dan cuenta de los estados episódicos (cada punto, cada hecho, como una fotografía parcial y secundaria) y coyunturales (combinaciones descritas por las sucesiones de puntos episódicos que tienen un sentido de trayectoria). En el eje estructural de la parte de la "realidad" que nos interese para efectos del análisis, refiere a procesos culturales, de identidad y tendencia social, que responde a procesos de construcción indexados a procesos de cambio o construcción de tipo generacional.

Las formas complejas de los sistemas caóticos definen, a nuestro juicio, uno de los mayores desafíos para los análisis de los estados futuros de los sistemas (lo que impacta al core de la estrategia). Al respecto hay dos consideraciones mayores sobre las que llamar la atención y sobre las que nos detendremos a continuación: la escala y la información.

- Respecto de la escala de medición de las formas complejas, no opera el principio adecuado a los sistemas o formas estables y simétricas. Es la propia asimetría del sistema la que define la necesidad de contar con parámetros de medición adaptables, que no partan de la clásica (y paradigmática) mirada de la causa/efecto. Son las medidas analíticas que se extraen, por ejemplo, a partir de la propia teoría de los fractales de Mandelbrot (1982) las que nos ayudarán a obtener un mayor éxito probable al describir los sistemas complejos.

Además de los comentado antes, el aspecto de mayor impacto en la medición de formas complejas atenta contra el principio de la inversa proporcionalidad que habría entre los principios de la incertidumbre e información que describe Wiener (cibernética) y también Warren Weaver (teoría matemática de la información), que ya hemos comentado en trabajos anteriores (Garrido, 2001, 2006). Es propiedad de los sistemas complejos y caóticos el hecho que, a mayor información tengamos sobre el objeto, también tengamos mayor imprecisión sobre el mismo (relación directamente proporcional entre información e incertidumbre). Es importante aclarar que en un estado caótico el sistema no supone en caso alguno una destrucción de información: estamos más bien ante la generación de ruido en progresión geométrica, a partir de la propia información producida por el sistema en sí. Llevado al campo de los sistemas sociales (por ejemplo, el sistema bursátil del mundo), la búsqueda de información precisa respecto de las perturbaciones que están afectando en un momento determinado al sistema (percibido como inestable), tiende a desencadenar una crisis de ruido y en el nivel de interpretación de la propia información (se despliega la dualidad riesgo y oportunidad). Dado esto podremos estar de acuerdo en que la mayor precisión no ayuda a mayores ni mejores niveles de

predicción, puesto que en los sistemas complejos (como lo es la sociedad misma) el afán por la precisión no colabora con la acabada comprensión de los estados futuros (por ejemplo, en la previsión de escenarios).

La experiencia indica que la naturaleza de la mayor parte de los fenómenos de la realidad desarrolla estructuras de alta complejidad, a partir de instrucciones muy sencillas, como constata la física de la complejidad: "reglas simples para estructuras complejas". La mayor parte de la materia de la propia pirámide de la evolución se expresa desde la abundancia de lo sencillo a la complejidad de lo escaso (quarks, núcleos atómicos, átomos, moléculas, células, organismos, agrupaciones sociales y más), no es menos cierto que la pérdida de la capacidad de predicción que no acomoda a la ciencia clásica pende del hecho que las estructuras complejas asumen propiedades ajenas a sus ingredientes precedentes. El estudio de las estructuras complejas nos refiere a la concepción sistémica, como paso previo a la reinterpretación de la unicidad explicativa del universo como red interconectada e indisoluble, a partir de lo cual no se deberá buscar la predicción y explicación en los estados precedentes de los sistemas complejos, sino más bien desde una interpretación global, integrada y finalmente única.

En un sistema social en situación de inestabilidad el llamado "efecto mariposa" (Lorenz, 1960) refiere a la dependencia sensible de un fenómeno con sus condiciones iniciales, constatada a través de cómo una perturbación marginal (su valor, asociado con la escala) eleva su impacto a niveles de amplificación y magnitud tal, que modifica de modo notable el estado final del sistema, en un rango mínimo de tiempo. En la misma línea, un hecho propio de una economía particular puede generar efectos mayores constatados en una economía global (por ejemplo, los efectos de la crisis económica global de 2001 y 2009 que detonaron un ciclo recesivo a nivel mundial), lo que Gleick (1988) explica de modo didáctico como: "si agita hoy, con su aleteo, el aire de Pekín, una mariposa puede modificar los sistemas climáticos de Nueva York el mes que viene". La paradoja se produce al constatar que los sistemas caóticos se caracterizan por su adaptación al cambio y en consecuencia, por lo que llamaremos

una particular forma de "estabilidad" ya que, cuando no existe trayectoria fija, el orden no se altera.

Los esquemas de abordaje para la comprensión de los fenómenos desde las ciencias clásicas, colaboran a que, dado el paradigma del "patrón de orden", los investigadores releguen las irregularidades a la categoría de ruido y por ser irregulares finalmente las obvien.

El problema surge cuando la mayor parte de los fenómenos del universo perceptible por los sentidos (o lo observable) asume dicha categoría: los sistemas "no lineales" o irregulares, abarcan el 90% de la realidad observable. Por muy similares que sean dos sistemas no es posible garantizar la predicción de los estados futuros de uno a partir del comportamiento de otro (lo que es un hecho en los sistemas sociales). La ciencia actual, que asume los hechos propios de la complejidad de los sistemas como propiedades intrínsecas de los mismos, es distinta de la ciencia clásica y la ciencia del futuro esperamos que sea aun más integradora en la unicidad del saber universal.

Desde la perspectiva estratégica diremos que la tendencia al caos es fuente de creatividad, al ser generadora de cambios desde los que pueden surgir nuevas y optimizadas formas de orden: esta es parte de la vitalidad y armonía implícita en ambos elementos de caos/orden descritos por el I Ching (se puede entender la función de estratega como una función de búsqueda de cierto tipo de orden, dentro del caos). No debemos olvidar que cuando un sistema (la empresa) abandona un estado para abordar el siguiente accesible, lo hace dado que el segundo es más probable (viable, competitivo) que el anterior. El estado final es lógicamente el estado compatible con la mayor probabilidad de subsistencia, desarrollo o crecimiento agresivo, frente a un contexto determinado.

La creatividad es un componente connatural del sistema humano, tal como ocurre con la comunicación y el conocimiento intuitivo, no obstante es una parte de nuestra naturaleza que nos espera en estado latente, esperando para que le "destrabemos" o en palabras de Unamuno: "despertemos al dormido".

Con su vibrante estilo David Bohm ("On Creativity, 1998) nos señalaba como el colapso cuántico de creatividad está detrás de toda

innovación humana y Goswami (2008) refuerza indicando que "Dios trabaja con creatividad y el concepto operativo es el salto cuántico discontinuo", es decir "creatividad a escala supra mental en la totalidad inmanifestada" (Garrido, 2013). En tal sentido la inteligencia (que es un acto de revelación para Bohm) se nutre de la incertidumbre, pues si todo estuviera realizado o manifestado de antemano nada excitaría nuestra curiosidad y nuestro apetito creativo.

Hay a lo menos dos grandes líneas de pensamiento en cuanto a la manifestación del pensamiento creativo, que se entiende enlazado a las manifestaciones centrales del pensar estratégico, como hemos propuesto en nuestros trabajoso anteriores (Garrido y Mintzberg, 2014): una propone que su expresión potencia/acto se produce a partir de condiciones innatas; la otra lo explica a partir de estímulos para su desarrollo (aún cuando se entienden limitados).

2.7 Creatividad y estrateggia

Al respecto Sternberg (2004), apunta que la creatividad no sería una habilidad, sino una decisión: el creativo decide ir en sentido contrario de la manada, porque "tiene su propia idea y piensa que tal vez sea mejor" y agrega que, si bien en general las personas deciden seguir a otras personas solo porque hay mucha gente yendo en esa dirección, el creativo "decide ser independiente". En efecto, la mente creativa es una manifestación de la emancipación del ser: mujeres u hombres que han decidido sobreponerse a una realidad, ya sea porque la vida les pone en ello por fuerza (emprendedores por necesidad, por ejemplo) o porque su naturaleza y voluntad se ha destrabado o revelado a causa del tedio (emprendedores por convicción).

En ambos estadios se requiere la presencia de un sujeto que crea en sus ideas y que pueda convencer a los demás sobre el valor de las mismas (vivir sorprendidos o sorprendiendo a los demás). La creatividad se enlaza con la disciplina del pensar estratégico en destrucción creativa de los moldes prehechos de una realidad en particular (la realidad empresarial o de una industria por ejemplo), que en este caso crea valor (proveniente de lo que no existía) y captura riqueza.

El perfil de la persona de éxito en el mundo empresarial, se corresponde y correlaciona con este ser creativo, que crea valor y luego captura riqueza. Sternberg (2015) propone y clasifica algunas características: se auto-motivan, persiguen objetivos, aplazan gratificación, controlan impulsos, perseveran selectivamente, saben cómo sacar el máximo partido de sus habilidades y traducen el pensamiento en acción, entre otras.

La inspiración o conexión creativa-sincrónica con las soluciones requiere caer en manos de quienes estén motivados por llevarles a la acción y no obstante sabemos lo importante que esto resulta en el mundo de los negocios, también sabemos que en las universidades y centros de estudio se dedica poco tiempo a la enseñanza de cómo "destrabar" la creatividad de sus estudiantes (y que decir de los colegios).

El genio creativo se asocia con un rupturista a quien incomodan los moldes y que observa la realidad desde un prisma diferente, cumpliendo un rol activador de cambios en la sociedad o en el saber humano cumple a la vez un papel adaptativo frente al cambio continuo.

Es por esto que la creativa o el creativo que cada uno de nosotros llevamos por dentro es un importante personaje, sobre todo si consideramos que los grandes cambios de la humanidad vienen de la mano de este sentido creativo que nos enrostra de tiempo en tiempo como es que podemos "pensar algo diferente al resto sobre cualquier asunto, aun cuando contemos con la misma información que los demás", como señalamos en nuestro trabajo "Estrategas" (McGraw-Hill, 2012), agregando que los grandes cambios para la humanidad ("cuánticos" algunos de ellos) provienen de este sinuoso sentido creativo y de la mano de quienes han sido capaces de "ver más allá de lo evidente" para crear valor y compartir riqueza.

2.8 ¿Y como creamos valor?

En principio destrabando esa creatividad que nos han ido restando "los años y la adultez", como recomienda Austin Kleon (New York Times Best Seller con *"Steal like an Artist"*, editorial Workman, 2012), quien nos lleva de la mano por un camino en el que romper moldes y relata a través de una brillante síntesis visual "las diez cosas que nadie nos ha dicho de

cómo ser creativos". En este trabajo rico en experiencias y consejos, escrito en lenguaje fresco y juvenil que sin duda lo hace un buen obsequio y vacuna anti-mediocridad para quienes se inician en la exploración de sus caminos futuros. No obstante hay quienes se esfuerzan por mutilar nuestras condiciones creativas "de manera temprana", como señala Ed Cyzewski en "Creating Space" (Nook, 2013), contamos con reiteradas evidencias de cómo el hacer en sociedad parece potenciar de algún modo un cierto "menosprecio" por la creatividad. Sin ir más lejos, en las etapas tempranas de aprendizaje en general se tiende a premiar a los chicos y chicas si repiten exactamente lo que el profesor ha dicho (mientras más cercano y preciso se repite, mejor es la calificación), agregándose a ello una recompensa a la "obediencia" y al seguimiento irrestricto de patrones.

La creatividad es un componente del sistema humano y es por esto que el principio de causalidad descendente de percepción supone un colapso cuántico de creatividad. Según Goswami (2008) "Dios trabaja con creatividad y el concepto operativo es el salto cuántico discontinuo". La inteligencia (o acto de revelación para Bohm) se nutre de la incertidumbre, pues si todo estuviera previsto de antemano nada excitaría nuestra curiosidad y afan de búsqueda. Sabemos que la creatividad enlaza factores de tipo cognitivos, afectivos y actitudinales en los sujetos, y a su vez es afectada por variables de tipos culturales y ambientales. Por tanto, enlaza fenómenos opinables, que arriban con dificultad a concensos y eso es penalizado con frecuencia en la educación y formación de tipo lineal.

Hay dos grandes líneas de pensamiento en cuanto a la manifestación del pensamiento creativo (que se entiende enlazado de suyo a las manifestaciones centrales del pensar estratégico, como hemos propuesto en el modelo D[10]): una propone que su expresión potencia/acto se produce a partir de condiciones innatas; la otra lo explica a partir de estimulos para su desarrollo (aún cuando se entienden limitados).

En esta etapa de cambios crecientes de la realidad política, empresarial global y local, donde la adaptación y el cambio parecen vertiginosos, no olvidemos la mejor receta para los males de altura: una buena dosis de creatividad para partir cada mañana generando valor, para luego compartir riqueza (en el orden inverso ciertamente no funciona).

Notas

1. Garrido, Francisco J. (2016): "Estrategas: reinventando la realidad empresarial del Siglo XXI". Edit. W&C, Oxford / Madrid, UE.
2. Abreviatura de la expresión inglesa "binary unit", que fue introducida por John W. Tukey. El bit es una unidad de información que equivale a la cantidad de información obtenida al especificar una de dos alternativas igualmente probables.
3. McLuhan, Marshall: filósofo canadiense de la comunicación global, quien propuso el concepto de aldea global y trabajó teoría de medios desde una perspectiva caótica.
4. Wurman, R. (2001): "Angustia Informativa", Editorial Pearson Educación, B. Aires, Argentina.
5. No solo la falta (o presencia) de la información son los eslabones de la cadena asimétrica en el desarrollo de las economías de los países, sino el hecho mismo de la capacidad analítica o decodificadora de los eslabones, entendido ello como las competencias y habilidades del aprendizaje que permiten que el sujeto interprete correctamente su realidad; son parte del fenómeno y sus efectos.
6. Con este término tan sólo intentamos recoger el contenido semántico de la palabra inglesa misinformation. Reconocemos que con la palabra " desinformación " no se agota el sentido del término inglés, pero hemos decidido elegir esta palabra por ser una de las que más se acerca a uso originario y, además, por ser la traducción elegida en la versión española ofrecida por José Ignacio Olmos en 1992 de Barwise y Perry, 1983.
7. Garrido, Francisco J. (2008): "Comunicación de la Estrategia", Editorial Deusto, Barcelona, España, 2008.
8. Giannini, H. (1989): "Breve Historia de la Filosofía", Editorial Universitaria, Santiago, Chile.
9. En particular aquellos trabajos que parten de los interesantes trabajos de Claude Shannon (1939), sobre la teoría matemática de la información.
10. Garrido, Francisco J. (2016): "Estrategas: reinventando la realidad empresarial del Siglo XXI". Edit. Wilson & Cox, Oxfodshire, UK.

Referencias

Bohm, David: "La Totalidad y el orden implicado", Editorial Kairos, Barcelona, España, 1992.

Christensen, C., and Raynor, M .,"Managers for disruptive growth", HBS, Oct 2003. USA

Garrido, Francisco Javier (2008): *Pensamiento Estratégico: hacia el ADN de la planificación estratégica* en "Lo que se Aprende en los Mejores MBA" (Director de la Colección), Editorial Gestión 2000, Barcelona, España, pp. 25-55.

Garrido, Francisco J. (2010) "Lessons on Leadership and Teamwork, from 700 Meters Below the Earth's Surface", Knowledge Wharton, University of Pennsylvania, Philadelphia, USA, March, 2010

Ghemawat, P. (1999); La Estrategia en el Panorama del Negocio, Editorial Prentice Hall, Mexico.

AACSB report on the most significant challenges to business schools in 50 years. AACSB Resource center, March 2011

Hagel, John III, Brown, S., Davison, L., "Shaping Strategy in a world of Constant Disruption", HBR October 2008

Kaplan, R., Norton; D., "The Strategy Focused Organization", HBS Press, 2011.

Krippendorf, K. (2003); Generating Strategies by patterns, The Competitive Edge, New York ; London : Texere

Leifer, R., et all., "Radical Innovation", HBS Press, 2000.

Magretta, J., "Why Business Models Matter", HBR, Reprint R0205F, May 2002. USA

Master Huang, A. (2001); The Complete I Ching, Edit. Thomsom, NY, EEUU..

Punset, E. (2008); Por que somos como somos, Edit. Santillana-Aguilar, Madrid, pp.270-271

Stocqueler. J.H. (1853); The Life of Field Marshal the Duke of Wellington, London, Ingram, Cooke, and Company (v.II, p.p. 330).

Von Clausewitz, C. (1942); Principles of War, Harrisburg, The Military Service Publishing Company, Originally "Die wichtigsten Grundsatze des Kriegfuhrens zur Erganzung meines Unterrichts bei Sr. Koniglichen Hoheit dem Kronprinzen" (written in 1812; trans. from the 1936 German edition).

Capítulo III
El Cambio en las Metáforas de Comunicación

3. El Auge de la Perspectiva del Discurso

Los estudios de comunicación organizacional surgen a partir de las maneras en que la comunicación puede contribuir a la efectividad de la organización. Este punto de vista instrumental de la comunicación dominó el campo durante décadas. La comunicación era una habilidad que hacía a los individuos mejores comunicadores en su trabajo o era un factor en la efectividad o inefectividad de un sistema (Redding y Tompkins, 1988). Cuando los académicos entraban a los campos de la cultura organizacional, símbolos y significados, el empuje dominante tendía a centrarse en el uso instrumental de la comunicación, es decir, discutir de cómo la comunicación permite el desarrollo de redes de apoyo, facilita la identificación organizacional, promueve la integración o controla al trabajador y está centrado en la naturaleza del "instrumento" que es la comunicación. En este capítulo, planteamos que los dominios de la investigación tradicional en la comunicación organizacional tienden a ser gobernados por lo instrumental y que los dominios emergentes -algunos basados en las perspectivas del discurso- tienen la posibilidad de enfocarse en asuntos expresivos y no instrumentales. El capítulo plantea además, que los académicos de la comunicación organizacional, fuera y dentro del campo, están tendiendo a gravitar hacia las perspectivas del discurso, en vez de confiar sólo en las concepciones del canal. Proponemos que esta perspectiva del discurso es consistente con los cambios que están ocurriendo en las organizaciones y con los desafíos que los académicos de la comunicación organizacional enfrentarán en el próximo siglo.

3.1 Cambios de Reglas

Los primeros años de los ochenta marcaron un cambio radical en el sector académico de la comunicación organizacional, sin necesariamente romper por completo sus enlaces con el pasado. En acuerdo con otras criticas similares a los estudios en las organizaciones, los académicos desafiaron la ausencia de marcos teóricos y la naturaleza de la realidad organizacional presentada en la investigación tradicional (Putnam y Cheney, 1983; Redding y Tompkins, 1988). Dentro de dichas criticas, se encontraban

desafíos al tratamiento de la comunicación como una variable o como una transmisión lineal (Putnam, 1983). La comunicación organizacional llegó a definirse como el "estudio de mensajes, información, sentido y actividad simbólica" que constituye a las organizaciones (Putnam y Cheney, 1985, pag. 131). La nueva investigación empezó a enfocarse en el análisis del sentido de los eventos organizacionales (Donnellon, Gray y Bougon, 1986; Gray, Bougon y Donnellon, 1985); la ambigüedad de las estrategias (Eisenberg, 1984); en el lenguaje, símbolos y la cultura organizacional (Frost, Moore, Louis, Lundberg y Martin, 1985; Pacanowsky y O'Donne- Trujillo, 1983; Pondy, Frost, Morgan y Daindridge, 1983; Rosen, 1985; Smircich, 1983); en la identificación organizacional y el control no obstrusivo (Tompkins y Cheney, 1983, 1985); en las reglas de comunicación (Harris y Cronen, 1979, Schall, 1983); en el discurso público corporativo (Cheney 1983; Cheney y Vibbert, 1987; Grunig, 1984) y en el ejercicio de poder y control a través de las distorsiones de la comunicación (Conrad, 1983; Deetz y Kersten, 1983; Edwards, 1979; Riley, 1983).

Como R.C. Smith (1993,1996), Taylor (1995), y Taylor, Cooren, Girous y Robichand (1996) han indicado, la comunicación organizacional también lucha, en el nivel meta teórico, con la relación entre comunicación y organización. Las metáforas de R.C. Smith proveen un fundamento para la comprensión de las perspectivas alternativas de la comunicación organizacional: sus ideas acerca de la manera en que los dominios dentro un campo establecen dicha relación como posesión, retención, producción, comparación y igualdad son maneras provocativas de determinar la consistencia o no-consistencia de la representación en el campo. De manera similar, el trabajo de Taylor (1993, 1995) en la conversación y el texto como metáforas de igualdad en la relación de la comunicación organizacional, desafía nuestras concepciones de los dominios de la investigación. Nuestra posición enfrenta muchas de sus ideas, pero se diferencia en el nivel de importancia que le asignamos a los dominios en el campo. Sin embargo, referiremos a su trabajo en nuestra discusión de la evolución y cambios en los dominios de investigación de la comunicación organizacional.

3.2 Perspectivas dominantes en las áreas de investigación

Cuatro perspectivas dominantes en la comunicación organizacional han gobernado la investigación y las formas de pensar en el pasado. Dichas perspectivas han funcionado como "metáforas" para la comunicación, es decir, como caminos de comprensión de ciertos dominios y como orientadoras de la investigación. Estas cuatro perspectivas incluyen: del conducto, lente, enlaces y símbolos (ver Tabla 1). Al seleccionar estos nombres, estamos privilegiando la comunicación como la figura y la organización como la base. Sostenemos en otro trabajo (Putnam, Philips y Chapman, en proceso de impresión) que las metáforas de ambos procesos son los cuerpos de representación pero, para el propósito de este capitulo, nos enfocaremos en la manera que la comunicación es percibida en dichas relaciones. A pesar de que estas perspectivas diferencian en las raíces ontológicas y espistemológicas de las organizaciones, poseen una orientación común en la literatura. Es más, los desafíos de las perspectivas emergentes, es el moverse desde una orientación instrumental hacia un papel nuevo para la comunicación en la era postmoderna.

La evolución y desarrollo de los estudios de la comunicación organizacional corre en paralelo a la investigación en otras disciplinas de nuestro campo. Las perspectivas del conducto (Axley 1984; Reddy, 1979) de la comunicación, establece que las organizaciones son contenedores, e infiltran la literatura funcional del campo como señala R.C. Smith (1996). Sin embargo, no es simplemente que las organizaciones sean contene-

Video recomendado 3:

Dr. Linda L. Putunam

Conferencia: HEC Montreal / Canada / 1

doras para la comunicación o que la parte externa e interna sea marcada claramente, es la idea que la comunicación dentro esta perspectiva, busca lograr los objetivos instrumentales como proveer información en forma precisa, cumplir con tareas y servir a las funciones organizacionales. La gran mayoría de la investigación corriente que se enfoca en la adopción y uso de tecnología comunicacional, el mejoramiento de rendimiento de la retroalimentación y el fortalecimiento de los cambios en la organización es conducido no solo por las ideas del conducto y acerca del flujo del mensaje, sino también por las concepciones de la comunicación como herramienta.

En la perspectiva del lente la comunicación organizacional trata a la comunicación como un filtro que se centra en la búsqueda, recogida y canalización de la información. Investigación en el flujo de información y la toma de decisiones, comunicación entre superior y subordinado, la percepción de incertidumbre en el ambiente, la retroalimentación, profundidad del medio y la tecnología comunicacional, adoptan una perspectiva del lente a través del tratamiento de las organizaciones como sensores, cerebros y organismos procesadores de información. La naturaleza instrumental de la comunicación es evidente para la evaluación del rendimiento (Huber, 1991), la definición de la relación con los stakeholders (Crunig y Grunig, 1992), y en la mejoría en la efectividad a través de la integración de los medios con las tareas organizacionales (Daft, Lengel y Trevino, 1987). A pesar de que dicha perspectiva adopta muchas intuiciones de un punto de vista de aislamiento de la relación comunicacional y organizacional, también trata a la organización como comunicación a través de la modalidad de procesamiento de la información que marca este tipo de actividad. Entonces, organizaciones no son simples contenedores para la comunicación, sino son sistemas procesadores de información. En un nivel comparativo, las organizaciones son entendidas desde la comunicación.

Otra perspectiva que se presenta en la literatura es la de la comunicación como enlaces. Desde este punto de vista, la comunicación produce una organización como red de relaciones interconectadas. La literatura acerca de los roles de la red y su estructura, de los enlaces y del trabajo de redes, tienden a identificar a la comunicación como productora de organizaciones. Los enlaces sin embargo, como señala Taylor (1993), es

frecuentemente una variación de los modelos lineales de la comunicación. El grado de participación en las redes nace en la presencia o ausencia de un eslabón o link, la cantidad de comunicación intercambiada, la dirección de los mensajes y el tipo de contenido discutido. A pesar que los estudios de redes poseen un carácter descriptivo, también luchan con las preguntas instrumentales para mostrar que redes densas apoyan a la creación y aceptación de nuevas ideas y la facilitación de actitudes positivas hacia nuevas tecnologías (Albrecht y Hall, 1991; Fulk, 1993). Incluso algunas comparaciones entre los enlaces débiles y fuertes, se centran en el rol de los enlaces fuertes para la adaptación a los cambios ambientales, la legitimación, cumplimiento de requisitos regulatorios y la formación de oportunidades para los parámetros organizacionales (Granovetter, 1973, Papa 1990, Stohl, 1995). Por ende, la investigación de redes tiende a ser conducida por las maneras en que los enlaces sirven a los fines instrumentales. Finalmente, la perspectiva simbólica cambia el enfoque a la comunicación en la creación, mantención y transformación del significado. La comunicación tiene sentido a través de la producción de símbolos que dan sentido y significación al mundo. Basado en los enlaces entre los símbolos y la cultura, la relación entre la comunicación y la organización es variada en dicha literatura. Algunos estudios, como notó R.C. Smith (1996), demuestran como la comunicación produce cultura, mientras otra literatura presume la existencia de la cultura y examina el papel del sentido contenido dentro la organización o la manera en que las organizaciones producen sentido.

Video recomendado 4:

Dr. Linda L. Putunam

Conferencia: HEC Montreal / Canada / 2

A pesar de que los investigadores enfatizan los significados profundos que caracterizan la vida organizacional, conciben cuentos, ritos y metáforas, como instrumentos que socializan a los recién llegados (M. H. Brown, 1985), legitiman relaciones de poder (Mumby, 1987), mejoran la identificación (Kreps, 1989), efectúan papeles de liderazgo (Trujillo, 1985), y actúan como mecanismos implícitos de control (Kunda, 1992). Los ritos y los rituales hacen públicos los valores propios de la cultura de una organización. Estos tienen funciones instrumentales porque confieren estatus, evalúan rendimiento, profundizan el sentido del grupo y reconocen el compromiso (Rosen, 1985; Trice y Beyer, 1984). Los profesionales del campo emplean símbolos para diagnosticar problemas, cambiar culturas y mejorar la efectividad de la organización.

En estas perspectivas tradicionales, el concepto de la comunicación es guiado por las metas y necesidades instrumentales. Dicha situación no es por sí sola, determinante; sin embargo, sostenemos que la relación de comunicación y organización es definida fundamentalmente, cuando la comunicación sirve a los fines de la organización. Los cambios que vemos en los acercamientos más recientes de la comunicación organizacional son los de alterar no sólo potencial, sino la prácticamente la dependencia de la comunicación, de la instrumentalidad de la organización. El tema no es simplemente eliminar la racionalidad como un principio guía de organización, pero la manera en que los investigadores y académicos conciben que la relación comunicacional y organizacional se ha basado fundamentalmente en la instrumentalidad.

3.3 Perspectivas Emergentes en las áreas de la investigación

Tres perspectivas emergentes ofrecen el potencial de situar a la comunicación y la organización en una relación que redefina o cambie la conexión entre la instrumentalidad, la comunicación y la organización. Dichas perspectivas emergentes son las del rendimiento, lenguaje y discurso (ver Tabla 2). En la perspectiva del rendimiento, la interacción social es el centro para la investigación en la comunicación organizacional. Rendimiento se refiere al proceso y la actividad en vez de la productividad o al resultado. El concepto de rendimiento combina el punto de vista de Turner

(1980) acerca del logro, con la visión de Goffman (1959) de la presentación. En esta metáfora "la realidad organizacional llega a vivir en formas de rendimiento de la comunicación" (Pacanaowsky y O'Donnell-Trujillo, 1983, Pag. 131). La comunicación consiste en intercambios interconectados, por ejemplo: mensaje-feedback-respuesta, acción-reacción-ajuste, acción simbólica-interpretación-reacción y acción-sentido-producción. La interacción social es basada en secuencias, patrones y sentidos del intercambio entre mensajes verbales y no verbales.

Las claves de éstas perspectivas son los procesos dinámicos, comportamientos interrelacionados, capacidad de reflexión, el sentido y la colaboración (Fisher, 1978). Los rendimientos entonces, serán interactivos, contextuales, periódicos e improvisados (Pacanaowsky y O'Donnell-Trujillo, 1983). La comunicación se transforma en una parte de una serie de indicadores, sin un inicio y un final precisos. Los individuos reúnen corrientes de experiencia para dar sentido a sus interacciones (Watzlawick, Beavin y Jackson, 1967; Weick, 1979). Los actos comunicativos forman patrones de actos contiguos, comportamientos, episodios e incidentes. En vez de centrarse en las tareas, la comunicación organizacional funciona como una pasión desarrollada a través de las historias de la organización, socializada a través de las conversaciones de pasillos y a través de acciones políticas en la muestra de la fuerza personal (Pacanowsky y O'Donnell-Trujillo, 1983). La comunicación centrada en la coproducción, en la medida en que penetra la superficie de la estructura y de la relación acción–estructura, tiende a redefinir la naturaleza de la instrumentalidad. La comunicación como un proceso constitutivo ya no sirve a las metas organizacionales, ya que, en vez de una relación reciproca, la instrumentalidad se transforma en codesarrollo de la organización.

En la perspectiva del rendimiento, las organizaciones emergen como acciones coordinadas, es decir, comunicación y organización son las reglas, estructuras, y ambientes tras la interacción social. El rendimiento, sin embargo, sirve como paraguas para las perspectivas que vienen de raíces diversas tales como la teoría cibernética, sistemas auto referencias, dramatologia, interacción simbólica y fenomenología. Dichas escuelas congregan a la representación (Weick, 1979); coproducción (Boje, 1991;

Eisenberg, 1990); y relatos (Boje, 1991, 1995; Jones, Moore y Snyder, 1988). La interacción social es comportamental y simbólica, con un énfasis simultaneo en la acción y el sentido (ver Tabla 3). El relato en esta metáfora no es un monólogo, cuando sí lo logrado a través del discurso (Boje, 1991). La persona quien relata y la persona quien escucha se sirven como colaboradores, para construir y dar sentido a sus interacciones. Los investigadores actúan como detectives organizacionales que se involucran en el relato de dichos cuentos, a través de la construcción de los temas centrales, basados en la conversación organizacional (Goodall, 1989). Asimismo, escriben y actúan en producciones acerca de los temas de las organizaciones, usándolas como vehículos para dicha producción (Mangham y Overington 1987).

La representación sirve como heurística en la que los estudiantes de la organización contemplan y teorizan respecto del rol de la comunicación en la cultura organizacional (Bantz, 1989, 1993); en la gestión estratégica (Gioia, 1986; Smircich y Stubbart, 1985); gestión de la negociación y el conflicto (Putnam, 1989); y las relaciones publicas (Sproule, 1989). La representación libera a los ambientes de la organización de los eventos basados en objetivos a través medidas de turbulencia, complejidad y peso. Bajo dicha perspectiva, los ambientes de la organización son construcciones. Las organizaciones representan a sus ambientes, donde, descubren de nuevo su enfoque y lo usan para mejorar sus acciones futuras.

Las organizaciones surgen como fachadas, improvisaciones teatrales, orquestas y soliloquios. El soliloquio sirve como el iniciador del sistema de auto organización (Lotman, 1977; Luhmann, 1990). Las organizaciones hablan a sí mismas para aclarar sus ambientes y actúan para descubrir que es lo que están haciendo exactamente. La aplicación del sistema auto comunicacional en las organizaciones nos trae nuevas ideas acerca de las maneras que las organizaciones desarrollan identidades y mercados a través de las interacciones con los stakeholders y públicos (Cheney y Christensen, en imprenta; Steier y Smith, 1996). Ambos acercamientos (representación y soliloquio) tratan a la comunicación como creadora de organizaciones.

Las coproducciones son actuaciones colaborativas que surgen de la manera en que los participantes producen las practicas sociales y coordinan

los acuerdos locales. Por ejemplo, las improvisaciones o jazz performance no existen sólo en las mentes de los músicos, son a la vez producto de la respuesta mutua en el momento, complejos indicadores verbales y no verbales, el enfoque, la atención compartida y la selección mutua (Bastien y Hostager, 1988, 1992). El flujo dinámico y simultáneo del evento y los iniciadores en su conjunto llevan a la construcción de improvisaciones compartidas.

De la misma forma, el jamming es una producción en conjunto donde los participantes viven una experiencia transcendental tras la suspensión del ser consciente por la orientación conjunta y se entregan a la experiencia (Eisenberg, 1990). El jamming refleja esos momentos donde el acto de organizar se transforma en una experiencia mágica, donde los integrantes se sienten en "la zona común" o en "el flujo" (en términos usados por jugadores de baloncesto y músicos de encuentros). Como sugiere la metáfora del rendimiento, jamming e improvisación tratan a la comunicación y a las organizaciones como constructores en conjunto. La comunicación produce organizaciones donde las organizaciones producen comunicación.

Otra manera donde los miembros de la organización construyen en conjunto los rendimientos es a través del relato. El relato es como los miembros dramatizan la vida organizacional y transforman eventos normales en pasiones y ganas (Pacanowsky y O'Donnell-Trujillo, 1983). Esta perspectiva se enfoca sobre la manera en que los miembros introducen historias en la conversación, y de cómo los oyentes los producen conjuntamente al alentar a los relatores (Boje, 1991). El relato de dichas historias es muchas veces, interrumpido por el oyente quien agrega elementos al narrador. Los individuos cuentan pedazos de los cuentos con una elaboración que depende del público. El proceso es adaptado a distintas audiencias a través de la modificación de lo narrado. La comunicación sirve a la organización como el proceso de organización; por lo tanto, se mantiene como instrumento pero cambia la definición de la instrumentalidad del enfoque, o desde el del "fin de la acción" por el del "proceso de la acción". Por ende, la perspectiva del rendimiento redefine la instrumentalidad y señala nuevas luces sobre la relación organización-comunicación.

Video recomendado 5:

Dr. Linda L. Putunam

Conferencia: HEC Montreal / Canada / 3

En los niveles macro del análisis, las organizaciones son relatoras de cuentos. Sus imágenes e identidades emergen, en parte, de los narrativos (o discursos) que construyen con distintos públicos (Alveson, 1990). En un mundo postmoderno donde la presencia de grandes narrativos es la problemática (Lyotar, 1984), la imagen deviene una hiperrealidad; es decir, muchos narrativos competitivos surgen desasociados de sus significantes y buscan espacios de representacionalidad (Baudrillard, 1983). Las imágenes representan un mundo de visiones luminosas que juegan con otras imágenes, lo que hace difícil distinguir entre realidad y pseudorrealidad (Boorstin, 1961). El relato de cuentos sobre organizaciones implementa una serie de narrativos con voces múltiples e interpretaciones (Boje, 1995). Por ejemplo, una organización como Disney Co. busca descubrir su propio narrativo histórico, pero cuando se cuenta la historia hay conflictos, por lo que margina algunos discursos y privilegia otros. La representación, construcción colectiva y relatos representan tres caminos diversos de las perspectivas del rendimiento. Este acercamiento trata a la comunicación como un crecimiento externo del proceso de colaboración en el que la interacción social y simbólica es dinámica, intercontactada, reflexiva, y simultánea. La instrumentalidad es definida como el proceso que produce la acción de la organización. Una perspectiva alternativa para estudiar la comunicación organizacional es la idea de la palabra que se centra en quien puede hablar, cuando y de que manera. "Tener la palabra" es poder hablar en el contexto de la organización; las organizaciones, entonces, existen como un coro de voces de sus miembros.

La idea de la comunicación centrada en la palabra se agrupa en categorías como: palabras distorsionadas, palabras de dominio, palabras distintas y el acceso a la palabra (ver Tabla 4). Con las palabras distorsionadas, los miembros pueden hablar pero no en maneras que representen su interés (Alvesson, 1993b; Deetz, 1992a; Haslett, 1990; Thompson, 1984, 1990). Tales aspectos ideológicos (Eagleton, 1991; Therborn, 1980; Thompson, 1984) de la comunicación llaman la atención respecto del papel que tiene el sentido al servicio del poder (Fairclough, 1992; Thompson, 1990). Por lo tanto, el estudio de ideología generalmente centra en las maneras en que los grupos poderosos usan la comunicación para controlar a la organización (Tompkins y Cheney, 1985; Alvesson, 1993b; Barker 1993; N. Philips y Brown, 1993). Las palabras distorsionadas señalan las maneras en que los miembros hablan, su manera de comprender y las estructuras y practicas que constituyen la organización (Mumby, 1988). Poder y sentido se juntan para distorsionar las palabras para que, a pesar de ser oídas, concuerden con los sentimientos de la elite (Clair, 1993ª, 1993b).

En la palabra de dominio, el hablar es hegemónico en sus patrones de actividad y los arreglos institucionales culminan en el sentido común, escondiendo las elecciones e intereses del grupo dominante (Deetz, 1992ª, 1992b; Deetz y Mumby, 1990; Fairclough, 1992; Mumby, en proceso). La hegemonía existe en las actividades diarias e influye sobre la manera en que las alianzas dominantes controlan a las organizaciones a través de acciones políticas, culturales, y económicas (Deetz, 1992b). El estudio de Deetz (1992ª) del papel de la corporación en la sociedad moderna, demuestra como la ideología política de la gerencia ha surgido como un patrón hegemónico, en que ninguna otra solución a los problemas de la organización es concebible. Como resultado, la organización -como institución primaria en la sociedad- continua transformando actividades que eran tradicionalmente organizadas de otras maneras. Las corporaciones tienden a controlar el todo: desde la identidad propia hasta el uso de los recursos, y de las definiciones de valor, hasta la distribución de bienes y servicios. A pesar que los estudios de palabras distorsionadas y dominantes parecen tratar a la comunicación como una herramienta

de control de la organización, creemos que la relación es más compleja aun. La comunicación sigue como instrumento bajo esta perspectiva pero no funciona en la orientación medio-fin. Es el crecimiento externo de la expresión y supresión. Por ende, la perspectiva de la palabra de la teoría crítica, altera el punto de vista de la instrumentalidad donde trata a la comunicación como una voz que permite la expresión o supresión. La naturaleza tautológica de esta relación sugiere que dicha perspectiva y apoya una relación entre la comunicación y la organización.

La perspectiva de la palabra encuentra su uso más común y directo en los estudios femeninos de la organización (e.g., Bullis, 1993; Buzzanell, 1994; Fine, 1993; Marshalll, 1993b). Dicho trabajo demuestra el hecho que algunas personas necesitan hablar en una voz diferente, debido a que sus voces son únicas, son, muchas veces, ignoradas, calladas o mal interpretados. La idea de hablar en una voz distinta aparece en dos formas distintas. Primero, los investigadores deben hablar distinto (Mumby, 1993b) para descubrir el prejuicio inherente en la manera en que nos expresamos acerca del genero y las organizaciones. Los académicos femeninos están desarrollando maneras de hablar que desafían las suposiciones no examinadas sobre las organizaciones patriarcales y que representan las experiencias femeninas en las organizaciones. Debido a que dicha voz es muchas veces callada (Clair, 1993b; Marshall, 1993b), los investigadores deben luchar contra el patrón patriarcal en su intento de comunicarse auténticamente acerca de las experiencias femeninas dentro las organizaciones. Las formas académicas dominantes que forman estilos de escribir y métodos de investigación, limitan los esfuerzos para deshacer el patrón establecido de teorización (Marshall, 1993b). La literatura femenina, entonces, enfrenta el tema de ganar una voz para los escritores académicos y para "desaprender" a no hablar (Piercy, 1973).

Una segunda manera en que el concepto de palabras diferentes guía la investigación académica de la organización es en el área de los prejuicios patriarcales dentro de la misma. Los investigadores se centran en la manera en que dicho prejuicios restringen las oportunidades para las mujeres para participar 'como mujeres' en las actividades organizacionales (Bullis, 1993; Marshall 1993b; Rakow, 1986). Desde esta perspectiva la comunicación

organizacional tiende a practicar ese espacio donde se intercambian turnos en la conversación sobre representaciones tomadas según genero, creando de nuevo inigualdad (Bullis, 1993). Dichos estudios cuestionan el papel de comunicación en la construcción de organizaciones establecidas por genero y plantean la necesidad de investigar para cambiar la idea de tratar al genero como un variable a que sea un principio fundamental del acto de organizarse (Marshall, 1993b).

Dicha idea de las palabras diferentes se extiende a los temas de raza y etnia dentro de la organización. Estudios en esta área examinan las practicas de comunicación en las que la raza y la etnia son manifestadas (Frankenberg, 1993: Y. Kim, 1994; Nakayama y Kriziek, 1995) y el papel de la raza y la etnia en las organizaciones (Nkomo, 1992). En cada caso, la preocupación central es la de los grupos minoritarios que son marginados porque hablan en (lo que venimos denominando) palabras o una voz diferente. En la voz diferencial, las relaciones instrumentales entre la comunicación y la organización viven de la supresión/expresión pero no es estancadas en las alianzas dominantes, sino en prácticas patriarcales y maneras de saber. Las organizaciones, por lo tanto, sirven a la palabra para la creación de estructuras patriarcales y las maneras de saber; la palabra sirve al acto de organizarse a través de la reconstrucción de sus formas de saber.

Otra metáfora en el grupo del análisis de voz es el acceso a la palabra. En organizaciones tradicionales con jerarquía, la palabra típicamente se refiere a los procesos de organizarse. A pesar de que la mayoría de las investigaciones que estudian el acceso a la palabra enfocan las organizaciones tradicionales burocráticas, otras investigaciones se enfocan en las formas alternativas de organizarse como las instituciones democráticas (Cheney, 1995; Deetz, 1992ª; Harrison, 1994; Rothschild-Whit, 1986). Dichas organizaciones toman pasos específicos para entregar a sus miembros el acceso a la palabra. Las formas alternativas de organizaciones demuestran como la comunicación desarrolla interdependencia y generan una comprensión equilibrada de las instituciones (Harrison, 1994). Las organizaciones democráticas también proveen una base donde se puede criticar las formas tradiciones burocráticas.

En cualquiera movimiento tendiente hacia la democratización, el

Perspectiva	DefiniciónA	reas de Investigación
Conducta	Transmisión de información entre amisores y receptores Organizaciones y contenedores	Adopción de tecnología de la información Sobrecarga de información Coordinación de tareas
Lente	Filtro que protege, blinda, busca, recupera, y enruta información Organización como sistema de procesamiento de información	Flujo de información y toma de decisiones Riqueza de medios Distorsión de la información Percepción de la incertidumbre ambiental Retroalimentacion de rendimiento
Conección	Conector que une a las personas Organizaciones como redes de relaciones	Roles y configuraciones de red Densidad de enlaces Redes informales Lazos débiles y fuertes
Simbólica	Creación, mantenimiento y la transformación de significado Creación de sentido Las organizaciones como medio simbólico	Narrativas organizacionales Ritos y rituales Culturas organizacionales Cambio cultural

Tabla: Perspectivas Dominantes en la Comunicación Organizacional

empleado se enfrenta con la asimetría del poder basado en la posesión gerencial del capital (W.I. Gordon, 1994, pag. 286). Consecuentemente, los empleados encuentran dificultades para desarrollar caminos "para establecer la diferencia a través de la palabra". Por ejemplo, Barker (1993) presenta una cuenta etnográfica de los equipos de trabajo autoregulados, desarrollados para liberar los empleados del control burocrático. En vez de liberarlos, el sistema del control que fue desarrollado fue más poderoso, más invisible y más difícil de resistir que el control gerencial anterior. En este enfoque, la palabra es la expresión que promueve la democracia y nuevas formas organizacionales; por ende, el enfoque de acceso a la palabra nos regresa a algunas formas tradicionales en que concebimos la relación instrumental de la comunicación y la organización. Sin embargo, dentro las perspectivas de la palabra, la comunicación llega a ser más un medio que un fin. La expresión y la supresión son más que productos, aun cuando son externalidades del acto de organizarse. De tal forma, la comunicación deviene en expresión, y ambas, la comunicación y la organización, existen en una relación existencial (R. C. Smith, 1996).

La palabra como una perspectiva de la comunicación organizacional une distintas orientaciones en los temas de hablar, escuchar y hacer la diferencia en las organizaciones. La comunicación funciona simultáneamente para expresar y suprimir la voz; es decir, las palabras pueden ser escuchadas pero son distorsionados o dominadas; voces nuevas pueden ser agregadas para cambiar las asimetrías existentes, pero normalmente, solo siguen el mismo camino. La organización constituye un coro de voces diversas y mudas: la canción que cantan no está siempre en armonía. La relación entre la organización y la comunicación sigue siendo instrumental, pero la instrumentalidad es reconstituida como expresión, en vez de un objetivo racional o de una representación de acciones y estructuras.

La perspectiva del discurso ofrece otra alternativa al papel de la instrumentalidad, uno que encasilla la función medio–fin de la comunicación y privilegia el papel de las conversaciones en el desarrollo de la comunidad. El concepto de discurso hace referencia al lenguaje, gramática, y actos que forman la estructura de las actuaciones y la voz. En las metáforas del discurso, la comunicación es una conversación que se enfoca en el proceso

Perspectiva	DefiniciónA	reas de Investigación
Desempeño	Organizaciones como acciones coordinadas Interacciones Sociales Procesos y actividades como patrones de significado	Procesos dinámicos Conocimiento interbloqueado Secuencias de eventos Flujos de experiencias Reflexividad
Voces	Expresiones y supresiones de los miembros de la organización Igualdad de voces Esfuerzos por ser oidos Cocasiones de expresión (o habla)	Poder y control Supresión del conflicto Empoderamiento Participación Marginalidad
Discurso	La forma en que la comprensión organizacional es producida y reproducida a través del lenguaje Lenguaje, gramática y actos discursivos que forman conversaciones Organizaciones como textos	Prácticas discursivas Discurso como conocimiento Diálogo

Cuadro 3: Perspectivas Emergentes en Comunicación Organizacional

y en la estructura, en una acción colectiva como un logro en conjunto, en el diálogo entre compañeros, en aspecto del contexto y en los procesos micro y macro (Taylor, 1993). La conversación es un símil para las organizaciones. De hecho, Bergquist (1993) sostiene que las conversaciones son la esencia y el producto de las organizaciones, y en esas conversaciones se construyen los elementos fundacionales para la comunidad.

La conversación es inmediata en su reclamo para la atención, instantánea en su ocurrencia de momento a momento, y efímera en su forma; sin embargo, se confía en sus patrones que son castigados por la cultura, en los marcos que suponen conocimiento previo y en los procesos macros donde los individuos hablan como representantes de otros (Taylor,1993). El discurso precede al lenguaje como el conector para aclarar el sentido, contexto y praxis en las relaciones. En la perspectiva del discurso, la comunicación fija la organización como un texto (Barthes, 1981; Geertz, 1983; Ricoeur, 1979). Los textos son grupos de eventos estructurados o patrones ritualizados de interacción, que trascienden las conversaciones inmediatas (Taylor, 1993). Sin embargo, los académicos tienden a diferir en el sentido y uso del concepto de texto:

a.- Como el acto del discurso dentro de las instituciones

b.- Como interpretaciones de la vida organizacional y

c.- Como maneras en que las organizaciones son escritas o producidas (Cheney y Tompkins, 1988).

Los estudios tradicionales del lenguaje y de la comunicación organizacional se centran en el discurso como un artefacto de la cultura organizacional o como acatos de habla que sirven las necesidades instrumentales de la organización (Putnam y Fairhurst, en proceso) El lenguaje sirve para clasificar y reflejar las estructuras de la organización, o mejorar y ejecutar funciones relacionales u organizacionales a través de los actos de habla. Este acercamiento tradicional al estudio del discurso es evidente en el estudio de la etnografía del lenguaje (Gregory, 1983; Van Maanen, 1973), en los análisis conversacionales de la evaluación del desempeño o entrevistas (Morris, 1988; Ragan, 1983); en los estudios del liderazgo

Perspectiva	DefiniciónA	reas de Investigación
Promulgación	Agrupado de secuencias en proceso Acción - reacción - ajuste	Mensajes equívocos Incertidumbre ambiental Cambio Organizacional Sistemas auto-referentes
Co-producción	Desempeño colaborativo Significado co-producido Actividades de co-construcción social	Desempeño de Jazz Improvizaciones Tocata Co-orientación
Narrativas	Co-producción de historias Como los miembros introducen historias en conversaciones Cómo los oyentes incitan a los narradores Cómo las historias cambian y se despliegan	Cambio de historias Teoría de Convergencia simbólica Imagenes e identidades organizacionales

Cuadro 4: Perspectivas del Desempeño en Comunicación Organizacional

(Fairhurst, 1993; Gronn, 1983) y en el análisis de la interacción en la toma de decisiones del grupo y la negociación. (DeSanctis y Poole, 1994; Putnam y Roloff, 1993).

El estudio de la comunicación organizacional como práctica discursiva, sin embargo, ha expandido su foco del análisis y alterado la relación instrumental ente la comunicación y la organización. Esta perspectiva resume la investigación del lenguaje como expresión emocional, como paradoja y como diálogo (ver Tabla 5). El discurso en esta orientación, es la manera en que la comprensión organizacional se produce y se reproduce. Etiquetas como "paciente ideal" y "proveedor de bienestar" no son simplemente términos que clasifican grupos: tienden a definir expectativas (o etiquetar), formas de conocimiento y actividades de trabajo para los grupos en la organización. Los ajustes a las nuevas experiencias organizacionales nacen de la manera en que el discurso reconstituye dichas "etiquetas" institucionales (Loseke, 1989; Sigman, 1986).

Las expresiones emocionales como actos del discurso se centran en la forma en que los miembros producen el conocimiento organizacional a través del uso de regulación y control (Conrad y Witte, 1994; Fineman, 1993; Waldron, 1994). La regulación ocurre a través de la publicación de reglamentos que traducen el discurso y las emociones a una forma organizacionalmente aceptable (Hochschild, 1983; Rafaeli y Sutton, 1987; Waldron y Krone, 1991). La expresión emocional es interconectada con dicotomías que privilegian un punto de vista racional del trabajo y marginan el lado femenino, privado e informal de la vida organizacional (Mumby y Putnam, 1992; Putnam y Mumby, 1993). La publicación y interpretación de las emociones dependen de la manera en que los sentidos son legitimados y los costos sociales para la demostración de las emociones (Conrad y Witte, 1994).

La expresión emocional funciona como una práctica discursiva cuando es tratada como conocimiento; es decir, el lenguaje es el depositario de los discursos reconstruidos que legitiman las prácticas particulares (Deetz, 1992ª). El discurso en esta perspectiva se superpone al tratamiento de la comunicación como voz y se centra en pensamientos, expresiones y acciones históricas (Foucalt, 1980). A través las prácticas del discurso

Perspectiva	DefiniciónA	reas de Investigación
Voces Distorsionadas	Supresión de la comunicación Diálogos organizacionales para representar los intereses de los empleados	Ideología Poder y significado Resistencia
Voces Dominantes	Hábitos ocultos de comunicación y de los intereses del grupo dominante	Hegemonía Coaliciones dominantes Emancipación Control Cooperativo Control Discreto
En una voz diferente	Voces que son ignoradas, silenciadas o poco comprendidas Prejuicios en las organizaciones patriarcales	Género Raza y etnias Experiencias de mujeres Grupos marginalizados
Acceso a las voces	Diálogos que influencian desiciones, cambios organizacionales y aumentos de participación Comunicación como expresión	Participación Involucración Democracia laboral Formas alternativas de organización Empoderamiento

Cuadro 5: Perspectivas de las Voces en Comunicación Organizacional

en la historia, el lenguaje funciona como el texto institucional. Géneros como entrevistas, el discurso terapéutico y el discurso legal, agrupan las convenciones sociales e institucionales, por ende, la entrevista de selección no es simplemente un juego de preguntas y respuestas, sino un genero que incorpora la ubicación burocrática, demandas del mercado y las relaciones entre los empleados a la practica del discurso (Fairclough, 1989).

El estudio de los géneros de comunicación como prácticas de los discursos, se enfoca a la forma, audiencia y situación sociohistórica (Yates y Orlikowski, 1992). Desarrollado a partir de la teoría estructural, los géneros son patrones recurrentes de las practicas de comunicación que forman tipos de interacción, por ejemplo, informes, memos, reuniones y el e-mail. Los miembros de la organización actúan en géneros para los propósitos particulares; por ende, son moldes institucionales para la interacción social (Orlikowski y Yates, 1994). Sin embargo, las acciones de los miembros pueden desviarse de los moldes institucionales y cambiar el discurso de la organización (Yates, 1993); por lo tanto, en la medida en que las personas interactúen, cuentan con las reglas desarrolladas por la tradición para producir, re producir y cambiar los géneros. Orlikowski y Yates (1994) mostraron como la presencia y ausencia de memos, manuales de referencia y diálogos, establecen una identidad temporal de la organización, asignable a la comunidad profesional y flexible en los procesos de trabajo.

Paradojas e ironías son prácticas del discurso enfocadas en las relaciones entre el discurso, el significado y la praxis. Las paradojas son mensajes y acciones que son contradictorios pero verdaderos (Putnam, 1986), donde la ironía nace cuando los significados implícitos contradicen los significados tradicionales (R.H. Brown, 1977). Las metas paradójicas nos llevan a estructuras de premio y procedimientos operacionales que violan la misión global de la organización. Por ejemplo, los hogares de menores que desarrollan reglamentos estrictos para limitar adopciones trabajan en contra su misión de ubicar a los niños en hogares, así como los sistemas que favorecen a la longevidad dentro la empresa contradicen las metas de rendimiento meritorio (Kerr, 1975).

Las paradojas son evidentes en el aprendizaje de doble loop y

Perspectiva	DefiniciónA	reas de Investigación
Expresión emocional	El modo en que las organizaciones regulan e interpretan las expresiones de sentimientos	Labor emocional Reglas desplegadas Control emocional
Comunicación de género	Patrones de reclutamiento de prácticas comunicativas que forman las rutinas de interacción	Tecnologías de comunicación tales como memos, reuniones y reportes Tipos de discursos organizacionales tales como entrevistas, discursos legales y asesorías
Paradojas e ironías	Fundamentos y acciones que contradicen los significados establecidos (formales)	Aprendizaje organizacional Cambio organizacional Mensajes dobles Fragmentación y ambigüedad
Diálogo	Autentica deliberación entre miembros organizacionales Compartir y aprender de las experiencias Fomentar una comprensión más profunda	Aprendizaje organizacional Representación de las diversas voces Identidades organizacionales e individuales Personalidad fragmentada

Cuadro 6: Perspectivas del Discurso en Comunicación Organizacional

en los cambios organizacionales (Argyris, 1988; Ford y Backoff, 1988; O'Connor, 1995); dificultades de comprensión entre las metas grupales e individuales (K.K. Smith y Berg, 1987) tensiones dialécticas basadas en las estructuras profundas de la vida organizacional (Benson, 1977; Putnam, 1986) mensajes de doble sentido en la comunicación entre el superior y subordinado (Putnam, 1986; Tompkins y Cheney, 1985). Ellas aparecen en la entretejida fuerza opuesta que evoca el cambio organizacional, por las luchas entre la acción y la estructura, lo interno y lo externo, y la estabilidad y la inestabilidad (Van de Ven y Poole, 1988). Los comentarios y el humor irónico confirman la naturaleza paradójica y contradictoria del acto de organizarse a través de la interrupción de los marcos históricos a través de la reversión del sentido (Filby y Wilmott, 1988; Hatch y Erlich, 1993; Kunda, 1992). La ironía transforma a las experiencias organizacionales al proveer a los miembros una oportunidad de confrontar nuevas versiones de la realidad social y proponer proposiciones no imaginadas (Hatch y Sanford, 1993). En un mundo postmoderno caracterizado por los cambios rápidos y la fragmentación, la gestión de la ironía y paradoja resulta vital. La comprensión y aceptación de las paradojas como prácticas discursivas es una manera de navegar en un mundo definido por las ironías y las coyunturas (Smith y Berg, 1987).

Otra práctica discursiva, él diálogo, puede ser visto desde supuestos sobre las organizaciones postmodernas. Los participantes quienes entran al diálogo suspenden el intercambio defensivo, comparten y aprenden de las experiencias, profundizan la consulta y resisten síntesis o concuerdan (Eisenberg y Goodall, 1993). Según Bakhtin (1981) y Buber (1985), el diálogo busca un equilibrio entre la autonomía individual y la restricción organizacional tras la incorporación de voces diversas. El diálogo puede transformar la acción y promover el aprendizaje organizacional a través del desarrollo de sinergia, empatía y deliberación auténtica entre los individuos (Evered y Tannebaum, 1992; Isaacs, 1993b). El diálogo legitima las experiencias de cada persona al conectarla con otras para determinar que tiene valor como conocimiento para ser valorizado. Auto reconocimiento y transformación vienen de la naturaleza aditiva donde cada experiencia persona contribuye a la experiencia del grupo (Eisenberg, 1994).

A pesar de que el diálogo coloca al humanismo como factor primario del acto de organizarse, muchas veces le falta la experiencia política para soportar el discurso en la identidad individual. Cuando el dialogo incorpora el postmodernismo, enfatiza como el discurso desintegra a los sujetos y fragmenta sus identidades, sitúa los significados y localiza el poder en sistemas que normalizan las practicas discursivas (Deetz, en proceso). Cuando se rechaza la idea de la autonomía, la de los individuos autodeterminados, los teóricos tratan al discurso como el productor de la identidad y como expresado por distintos sujetos; por ende, el individuo es fragmentado. La fragmentación provee una oportunidad para el diálogo, como muestra Townley (1993) en su trabajo sobre los discursos en la administración del recurso humano.

En este tratamiento postcultural del dialogo, el significado es fragmentado y localizado en vez de ser universal o fijo. Incluso palabras como "punto de equilibrio", "ganancias y pérdidas" y practicas particulares de contabilidad sólo tienen significado dentro de los discursos localizados que las crean (P. Miller y O'Leary, 1987). Un análisis profundo de las teorías de gestión, demuestra como los textos de la organización contienen significados localizados que frecuentemente marginan a las voces de quienes están ausentes en dichos trabajos (Mumby y Putnam, 1992). Finalmente, consistente con las ideas de las palabras distorsionadas, el poder residirá en el discurso (no en las alianzas dominantes), pero tras la manera en que las practicas discursivas como la disciplina y vigilancia tienden a ser normalizadas en las interacciones sociales (Foucault, 1977; Knights, 1992).

El tratamiento de la comunicación organizacional como un practica discursiva aclara la relación entre el discurso y el texto. Un texto es el grupo de eventos estructurados que comprometen a la organización. Dichos eventos, creados y reconstituidos por el discurso, tienen un significado simbólico para los participantes. Un texto como significado simbólico sustituye el tratamiento de organizaciones como objetos o entidades. Los textos son los significados gestalticos alineados con marcos subyacentes de las practicas discursivas (Strine, 1988; Taylor, 1993). El texto organizacional, sin embargo, no debe ser tratado como un hecho social o como un "significado fijo". Los textos son formas simbólicas abiertas a lecturas múl-

Video recomendado 6:

Dr. Linda L. Putunam

Conferencia: HEC Montreal / Canada / 4

tiples y no limitadas, reflexiones entre autores y textos, y preocupaciones por la transcendencia y la transformación (Strine, 1988). Los investigadores sirven a los autores que producen los textos y a los que leen dichos textos en la medida en que se ajustan a sus estudios organizacionales (Cheney y Tompkins, 1988). En las perspectivas del discurso, la instrumentalidad es descentralizada. Actos discursivos son constituidos a través del discurso, las acciones normativas, y significados localizadas no son simples expresiones, sino organizaciones en sí mismas. La organización y la comunicación son equivalentes a través del discurso que forma los textos.

3.4 Alcances y Perspectivas

Este capitulo señala algunos cambios en nuestra área de investigación, a través de la revisión de distintas perspectivas que aparasen en nuestra literatura durante los últimos quince años. Dichas perspectivas representan distintas orientaciones de la manera en que funcionan los instrumentos en la relación comunicación–organización. Sostenemos que el aspecto instrumental de la comunicación y la organización es crítico para la comprensión de la naturaleza de ambas construcciones.

En general, las perspectivas recientes en comunicación organizacional se mueven en "el sentido lingüístico de las ciencias sociales". Los cambios en los dominios de investigación responden a la apelación de Pondy y Mitroff (1979) de internalizar las concepciones basadas en lenguaje de las organizaciones. Boje (1995) concuerda con dicha afirmación cuando señala que "es tiempo de...mover (la teoría organizacional) hacia

las metáforas discursivas, como 'la conversación' de Lyotard (1984), 'la novela' de Bakhtin (1981) y 'el texto' de Thachankary (1992, pag. 1000). El crecimiento de las áreas de investigación que toman en serio la expresión emocional, conocimiento, géneros de comunicación, la paradoja y el diálogo, confirman un movimiento en este campo. El rendimiento y la palabra, como precursores a las perspectivas del discurso, también representan los supuestos sobre la comunicación que difiere con la perspectiva instrumental, evidente en la concepción de la comunicación como canal, la lente o de red.

La relación instrumental entre la comunicación y la organización es fundamental para la comprensión de las perspectivas emergentes del área. Básicamente, los dominios tradicionales de la investigación, incluyendo los estudios más recientes de símbolos y cultura, muestran un punto de vista de la comunicación como medio para los fines organizacionales o al acto de organizarse como medio para un fin comunicacional. Investigación de los usos de la tecnología comunicacional, las funciones de la comunicación en la resolución de conflictos, el desarrollo de enlaces y redes, y el procesamiento de la información en la socialización de las nuevas personas, ejemplifica dicho punto de vista. La concepción instrumental de la relación comunicación–organización, no es simplemente colocar a la comunicación como una destreza o sistema dentro de las organizaciones, sino representa un planteamiento ontológico sobre la comunicación organizacional.

Acercamientos más recientes del estudio de la comunicación organizacional desafían la definición y el centralismo de la instrumentalidad. En la perspectiva del rendimiento, la comunicación sigue en una relación instrumental con la organización, pero una relación es de proceso–acción, en vez de medio–fin. En la metáfora de la palabra o la voz, la instrumentalidad es definida de nuevo como expresión o supresión en vez de ser basada en los modelos racionales de metas, estructuras y funciones. Finalmente, en las perspectivas del discurso, la comunicación es igual a los actos discursivos que no sólo constituyen a la organización, sino también al proceso de organizarse. El diálogo es la comunidad, la paradoja es la fragmentación y la ambigüedad, y las conversaciones y géneros son

los textos. Por lo tanto, los nuevos dominios de la comunicación organizacional reconceptualizan la instrumentalidad o la descentran, como el elemento esencial en la relación comunicación-organización.

Discurso, reputación y empresa

"El coche ha entrado en una nueva era: el cambio en los valores de la sociedad y las estrictas leyes de CO2 en todo el mundo son las fuerzas detrás de una tendencia hacia sistemas cada vez más económicos de transmisión, la movilidad eléctrica, diseño ligero y fábricas energéticamente eficientes…" (de la estrategia de Volkswaguen 2014).

Debemos dar públicos agradecimientos al saliente CEO de Volkswaguen por darnos la oportunidad para fluir hacia una ruta en que se entrecruzan dos temas que en nuestros trabajos académicos y de consultoría se manifiestan en los últimos años: la de la reputación corporativa y la de la estrategia empresarial. No habíamos pensado en que a estas alturas hiciera falta, pero parafraseando a nuestro amigo Henry Mintzberg podemos decir que algunos directivos "parecen no haber aprendido nada".

Si bien es cierto la combinación e intersección de ambos temas los tomamos por dados desde la vereda de las especialidades, no es menos cierto que sus relaciones y "colisiones" atraen nuestra atención con tal impacto en bolsa y en imagen pública, que no nos hemos podido restar de sus implicancias, efectos y escenarios.

Para poner las cosas en un orden de prioridad, habrá que decir que la construcción y diseño estratégico del nivel de complejidad que se merecen unas corporaciones de impacto y operación global como lo son VW, Audi, BMW o Skoda, está muy lejos de los arreglos de cuarta categoría de quienes idearon el hábil y mañoso ardid que hacía aparecer sus motores (nada menos que el corazón de sus productos) como "ambientalmente amistosos", mientras contaminaban sin pudor el medio ambiente, con cargo a la cuenta de millones de clientes.

De momento son pocas las compañías con el carácter y tradicional altura profesional de VW que podrían decir en sus anales

que han contado entre sus estados de resultado con pérdidas que riqueza de más de 30 mil millones en menos de una semana y con una la caída de un tercio de su valor en bolsa en dos días, lo que sigue dejando en nuestras mentes el sabor amargo de un Reporte de Sustentabilidad (2014) que garantizaba la "licencia para prosperar" a los accionistas y una estrategia que indicaba como habían aprendido que "la sustentabilidad, la protección ambiental y la responsabilidad social pueden ser poderosos conductores de valor"…148 páginas de un auto-satisfactorio folleto que de seria expresión de una estrategia tiene poco y nada.

Ahora, visto desde la perspectiva de la reputación, el daño efectuado a la valoración de marca (marcas en el caso del grupo) y el impacto en imagen pública es de largo aliento. De seguro algunos estarán pensando que las marcas del grupo (al menos doce de alta exposición) tienen un rango de protección propio y que difícilmente se verán afectadas en forma colateral por este caso, pero el mínimo aprendizaje que debemos sacar de un evento catastrófico como este está en el potencial geométrico del desgaste de reputación, tanto a partir del efecto en las redes como en la conciencia ambiental defraudada.

De una parte están los stakeholders y grupos de consumidores que invirtieron un adicional en el atributo ambientalmente amistoso del vehículo eco diesel suponían una especie de contrato por tácito consentimiento; es decir, entre la compañía y el comprador se realiza una aceptación más o menos consciente de que el producto tiene las características deseadas y comunicadas, que aun cuando sean exacerbadas por campañas comunicacionales que por naturaleza adicionan un componente persuasivo, están presentes de manera predominante en el producto o servicio entregado.

Si bien en el proceso comercial de relación de corto alcance (productos de temporada por ejemplo) sobre la base de "atributos irreales" no tiene mayores consecuencias ni novedad en nuestra sociedad (cada día en los más diversos mercados del mundo se transa alegría, sobriedad, sexualidad y otros tantos atributos asociadas a objetos que en esencia nada tienen que ver con tales características),

hay una diferencia de grado en el abismo entre el ser y el parecer o entre lo que algo es y dice ser de si mismo, como hemos visto en esta crisis discursiva y reputacional de VW.

Al respecto Donald Sull señalaba (HBR) que una de las razones para que una buena compañía disminuyera su evaluación social y económica, se encontraba en las muchas "diferencias entre lo comunicado y lo constatado por los clientes en la práctica". Esto tiene características y consecuencias que en ningún caso son comparables a la realidad de la comunicación de productos ya que al contrario de ellos, la empresa se piensa construida para el largo plazo y así también las relaciones con sus clientes y stakeholders, lo que deriva en el tiempo en una imagen y reputación de empresa desgastadas.

El valor estratégico de una compañía se basa en atributos reales y atractivos que ella pueda comunicar y adquiere cada día más valor en una sociedad en que el público se convierte en un juez consciente y evaluador de las conductas públicas de las empresas, tendiendo a ser su juicio personal y colectivo, uno de los activos de mayor interés para el mercado, la reputación y las empresas.

Referencias

Adam, B. (1998) Timescapes of modernity. London: Routledge.

Alvesson, M. (1993) The play of metaphors. In J. Hassard & M. Parker (eds) Postmodernism and organization (pp. 114–31. London: Sage.

Alvesson, M. & Deetz, S. (1996) Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. In S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (eds), Handbook of organization studies (pp. 78–99. London: Sage http://dx.doi.org/10.4135/9781848608030.

Bakeman, R. & Gottman, J.M. (1986) Observing interaction: An introduction to sequential analysis. Cambridge: Cambridge University Press.

Bakhtin, M.M. (1981) The dialogic imagination: Four essays by M.M. Bakhtin. Edited by C. Emerson & M. Holquist. Austin, TX: University of Texas Press.

Bakhtin, M.M. (1986) Speech genres and other late essays. Edited and trans. by C. Emerson & M. Holquist. Austin, TX: University of Texas Press.

Boden, D. (1994) The business of talk: Organizations in action. Cambridge: Polity Press. Bohm, D. (1996) On dialogue. Edited by Lee Nichol. New York: Routledge.

Boje, D.M. The storytelling organization: A study of performance in an office supply firm Administrative Science Quarterly 36 1991 106–26 http://dx.doi.org/10.2307/2393432

Boje, D.M. (2001) Narrative methods for organizational and communications research. London: Sage.

Boje, D.M., Ford, J. & Oswick, C. (2004) Language and organization: The doing of discourse. Academy of Management Review, forthcoming.

Bourdieu, P. (1991) Language and symbolic power. Trans. G. Raymond & M. Adamson. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Brown, A. Making sense of inquiry sensemaking Journal of Management Studies 37 (1) 2000 45–75

Brown, R. (1970) Psycholinguistics: Selected papers. New York: Free Press.

Buber, M. (1958) I and thou (2nd edition). Trans. R.G. Smith. New York: Scribner. (Original work published 1923.)

Burrell, G. (1997) Pandemonium: Towards a retro organization theory. London: Sage. http://dx.doi.org/10.4135/9781446221846

Calzs, M. Smircich, L. Past postmodernism? Reflections and tentative directions Academy of Management Review 24 (4) 1999 649–71

Carroll, J.S. & Payne, J.W. (1991) An information processing approach to two-party negotiations. In J.S. Carroll & J.W. Payne (eds), Research on negotiation in organizations (pp.

Chia, R. (1996) Organizational analysis as deconstructive practice. Berlin and New York: Walter de Gruyter.

Chia, R. (ed.) (1998) Organized worlds: Exploring the expanded realm of technology, organization and modernity. London: Routledge.

Chia, R. Discourse analysis as organizational analysis Organization 7 (3) 2000 513–18 http://dx.doi.org/10.1177/135050840073009

Chouliaraki, L. & Fairclough, N. (1999) Discourse in late modernity: Rethinking critical discourse analysis. Edinburgh: Edinburgh University Press.

Clark, T. & Salaman, G. (1996a) The use of metaphor in the client–consultant relationship: A study of management consultants. In C.

Oswick & D. Grant (eds), Organizational development: Metaphorical explorations (pp. 118–40. London: Pitman.

Clark, T. & Salaman, G. (1996b) Telling tales: Management consultancy as the art of storytelling. In D. Grant & C. Oswick (eds), Metaphor and organizations (pp. 166–84. London: Sage.

Clegg, S. (1975) Power, rule and domination. London: Routledge and Kegan Paul.

Crouch, A. Basch, J. The structure of strategic thinking: A lexical content analysis Journal of Applied Management Studies 6 (1) 1997 13–38

Czarniawska-Joerges, B. (1992) Exploring complex organizations: A cultural perspective. Newbury Park, CA: Sage.

Czarniawska-Joerges, B. (1996) Autobiographical acts and organizational identities. In S. Linstead, R. Grafton-Small & P. Jeffcutt (eds), Understanding management (pp. 127–49. London: Sage.

Czarniawska-Joerges, B. (1997) Narrating the organization: Dramas of institutional identity. Chicago: University of Chicago Press.

Deetz, S. (1995) Transforming communication, transforming business: Building responsive and responsible workplaces. Cresskill, NJ: Hampton Press.

Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (eds) (2000) Handbook of qualitative research (2nd edition). Thousand Oaks, CA: Sage.

Dunford, R. Jones, D. Narrative and strategic change Human Relations 53 (9) 2000 1207–26 http://dx.doi.org/10.1177/0018726700539005

Dunford, R. & Palmer, I. (1996) Metaphors in popular management discourse: The case of corporate restructuring. In D. Grant & C.

Fairclough, N. (1995) Critical discourse analysis: The critical study of language. Language in Social Life Series. London: Longman.

Fairclough, N. & Wodak, R. (1997) Critical discourse analysis. In T.A. Van Dijk (ed.), Discourse as social interaction: Discourse studies vol. 2–A multidisciplinary introduction (pp. 258–84. London: Sage.

Fisher, S. & Todd, D.D. (1983) The social organization of doctor–patient communication. Washington, DC: Center for Applied Linguistics.

Foucault, M. (1973) The birth of the clinic: An archeology of medical perception. New York: Vintage.

Foucault, M. (1974) The archeology of knowledge. New York: Pantheon.

Fowler, R. & Kress, G. (1979) Rules and regulations. In R. Fowler, B. Hodge, G. Kress & T. Trew, Language and Control. London: Routledge and Kegan Paul.

Gabriel, Y. (1997) The use of stories in organizational research. In D. Symon & N. Cassell (eds), Qualitative methods in organizational research (pp. 60–74. London: Sage.

Garrido, Francisco J. & Putnam, Linda (2003): "Organizational Communication". Ed. W&C, NY, USA.

Gabriel, Y. (1998) Same old story or changing stories? Folkloric, modern and post modern mutations. In D. Grant, T. Keenoy & C. Oswick (eds), Discourse and organization (pp. 84–103. London: Sage.

Capítulo IV

Tendencias en Comunicación Organizacional

4. Tendiendo puentes en las perspectivas de Comunicación Organizacional

El aumento creciente en Europa y Latinoamérica en los estudios e investigaciones teóricas y aplicadas en el área de la comunicación organizacional , ocurren de la mano de escuelas de pensamiento con sus propios paradigmas y perspectivas, así como en centros de investigación y escuelas de negocios, que con sus aportes van delineando el quehacer de la comunicación en la empresa con vistas al nuevo milenio. Las viejas discusiones que arrastran las tradiciones de investigación a un lado y otro del Atlántico, van sorteando las asperezas de sus distancias y la naciente (si se puede definir de esta manera) escuela Latinoamericana, en medio de las rutas de encuentros y desencuentros de ambas escuelas de pensamiento, ha comenzado a aprender de su mayor fortaleza: las perspectivas integradas.

Durante la mayor parte del siglo pasado pudimos ser testigos de las convergencias y divergencias en la ontología y epistemologías adscritas a las rutas de dos grandes escuelas de pensamiento -genéricas- en nuestra área del conocimiento: las escuelas americana y la escuela europea. Las distintas perspectivas, tendencias e influencias personales de algunos de sus autores e investigadores, han construido la ruta de la evolución de ésta ciencia aplicada, que cobra sentido estratégico –por fuerza de los hechos- en el quehacer de las organizaciones y empresas del siglo XXI.

El desarrollo de investigaciones de todo orden en el mundo contemporáneo -desde la perspectiva de la comunicación- han surgido de la interacción a veces fortuita y otras formal, entre estas dos escuelas de pensamiento (americana y europea). El contexto de esta relación tiene como antecedentes, por ejemplo, el que desde inicios del siglo veinte la sociedad norteamericana tendía a buscar un proyecto en el área de la gestión de empresas para una ciencia social aplicada cuyas áreas de interés fueran el solucionar "cómo se organizan" los sujetos en sus comunidades, como lo hacían en las empresas y cómo en la sociedad, tomando como eje del análisis a la comunicación (en la escuela americana, a partir de las influencias de los pensadores de la 'filosofía del resultado', se acentúa el sentido instrumental en la búsqueda del conocimiento). La escuela europea, a partir de una visión sin especial acento praxeológico (como se tiende a auto definir), tiende a explorar las más diversas expresiones

de la comunicación, acentuando el análisis teórico frente a la diversidad del fenómeno, tendiendo en sí, principalmente hacia una sociología especulativa (generadora de constructor de interpretación y de estados sociales) y hacia la profundización en los campos semióticos y lingüísticos (principalmente), que buscan trascender más allá de sus fronteras, con sus pesados aparatos epistemológicos y filosóficos de la comunicación (en el campo de las organizaciones).

4.1 Una historia reciente

Ya desde la primera parte del siglo veinte (en parte provocado por las distancias entre centros de investigación en un punto y otro del globo), ambas escuelas de pensamiento tienden a generar posturas distantes no sólo en lo tocante a los acentos de sus intereses e investigaciones (prácticas y teóricas), sino que lentamente se van distanciando por los condicionantes ideológicos que atravesaban transversalmente al mundo, dividiendo claramente a oriente de occidente (veremos que esto, aun cuando no se haga explícitamente, influirá de alguna manera en la evaluación de los estudios y propuestas de ambas partes). En tales circunstancias las interacciones esporádicas de ambas escuelas posibilitarían importantes avances en investigación y aplicación de conocimientos generadas a partir de relaciones entre algunos investigadores o entre sus instituciones (hecho que provocaría no pocas veces, la indiferencia y desprecio de algunos de sus pares, por considerar el intercambio como un acto de "deslealtad" intelectual). Estando ya en los comienzos del siglo XX podemos ver como ya se articulan condiciones para el desarrollo de algunos trabajos fundacionales en el estudio e investigación sistemática de los fenómenos de la opinión pública y de la publicidad. Tanto los intereses de los investigadores como los acentos de los diferentes centros académicos se verían influidos por la irrupción transformadora de las tecnologías de la información de masas. Gracias a tales condiciones, así como del interés político que el mismo comenzaba a despertar en los gobiernos "los profesionales de la información masiva tendrían importantes oportunidades para el desarrollo de experiencias empresariales e investigaciones universitarias" (Lasswell, 1927). Hacia principios de la segunda guerra mundial se implementa la llamada mass

communication research, una línea de investigación con una tendencia primera hacia la mensurabilidad de datos y con una marcada posición psico-matemática-lógica y centrada en los medios masivos de información; según consta en las publicaciones del período, en la mayor parte de las universidades de aquella época "la enseñanza de la comunicación fue sinónimo de comunicación masiva" (Littlejohn,1989), hecho que confirma la tendencia hacia una mirada mass mediática de la comunicación, en busca de aplicaciones y explicaciones aplicables a la sociedad de mediados de siglo y que permanecería durante buena parte de la guerra fría.

La comprensión (e instrumentalización) de los medios como "circuladores eficaces" de informaciones impuestas a "públicos-autómatas", tenía suficientes seguidores como para impulsar la idea de transplantarla y "ajustarla" por fuerza a la organización. Tempranamente Sigmund Freud criticaría esta tendencia hacia el supra-pensamiento impositivo, calificándola como una forma de imposición de una "tiranía de la sugestión, que supone una inhabilitación y pasividad en el pensamiento de las masas"(1921), reflexión que sería recogida y potenciada en sus alcances empresariales, por su sobrino Edward Bernays Freud (Bernays, 1923). En este contexto, el peso de los investigadores que influían ambas escuelas no sólo tenía que ver con su concepción de lo pragmático versus lo filosófico (como algunos autores señalan), sino además con un influjo creciente de corrientes políticas y sociales que corren en el subtexto de sus propuestas y que inciden transversalmente en la cosmovisión de ambos polos económicos y sociales, profundamente divididos durante las guerras mundiales y sus secuelas.

4.2. Antecedentes e Influencias

En el contexto de la I Guerra Mundial las mediciones de auditorios tendieron a centrarse en los cambios de comportamientos, emociones y actitudes (temas de importancia mayor para la maquinaria propagandística, por cierto, de innegables influjos en la época). Ya en los inicios de la década del '30 la escuela americana se introduciría en nuevas metodologías que las campañas propagandísticas producían en la opinión pública. Por cierto que dichas investigaciones ya no tendrían fines analíticos centrados

en la maquinaria electoral, político-internacional o puramente propagandística, sino más bien objetivos aplicados claramente a la pragmática de la empresa: medición de campañas publicitarias, de relaciones públicas y el potencial impacto del debutante marketing).

En muchos casos la inercia de la tradición investigativa seguiría centrando el foco del interés general en el análisis de los efectos de los medios, con una perspectiva claramente conductista del fenómeno que encontraba cabida y sentido en la lógica unidireccional de los análisis macromediáticos. Esta perspectiva puramente reactiva de los públicos-auditorios es criticada ya en 1933 por fundaciones de investigación tales como el Wiskonsin Research Institute o el Payne Institute, quienes entendían la urgencia de cambiar la mirada social de las empresas, las quienes venían cargadas con una imagen de 'máquinas de producción, frías y en muchos casos, deshumanizadas' a las que se acusaba en la época de tender a generar "disfunciones narcotizadoras" (Merton, 1932) en los sujetos.

La necesidad de cambios en la imagen pública y en la valoración social para la supervivencia, adaptación y mantención de las empresas en la sociedad, se produce como respuesta el nacimiento del ejecutivo que se autodefinía como un relacionista humano: nacía un nuevo modelo como respuesta a las fallidas "soluciones" ofrecidas por el modo de hacer tradicional de la administración científica propuesta por Taylor para el trabajo industrial. No se debe creer -como se desliza en algunas explicaciones- que la escuela de relaciones humanas se caracterizaría por abandonar completamente las preocupaciones del modelo tradicional sobre funcionamientos eficaces de las empresas y la búsqueda de la comunicación eficaz a través de la "perspectiva estructural" ligada a la administración científica (las mismas organizaciones creyeron en la necesidad de construir una comunicación abierta pues necesitaban disminuir la presión social que soportaban, apuntando hacia el hecho de que dicha "apertura" podía ocurrir con los empleados tan sólo cuando existían "ciertos tipos" de relaciones -las humanas- entre el supervisor y sus subordinados, o por vía de los canales informales). Siempre desde la escuela americana Lewin insistiría en la importancia de la comunicación informal dentro de la organización así como en la revalorización de los "sentimientos de

los trabajadores" como soporte de unas saludables relaciones humanas, hecho que será reconocido y potenciado desde la Harvard University por Elton Mayo (1962), quizás el más productivo investigador en esta línea. En esta época se produce un creciente despertar respecto de las inmensas posibilidades de desarrollo que la comunicación organizacional permitiría en las empresas y academias de los Estados Unidos; sin embargo, algunas voces proponen una mayor conexión entre ambas escuelas de pensamiento, sobre la perspectiva de enriquecer profundizar en los temas, a la vez de hacerlos funcionales a las nuevas realidades organizacionales globales. En esta perspectiva será que desde Columbia Universty, Lazarsfeld propugnará el trabajar sobre "investigaciones de convergencias entre la teoría europea y el empirismo de Norteamérica" a través de estudios financiados por la Fundación Rockefeller y que se potenciarían gracias a la llegada desde Europa de algunos investigadores que buscan el exilio de la Alemania nazi, tales como Horkheimer y Löwenthal. Esta iniciativa tendría una mal final en 1939 al evidenciarse un quiebre entre los modos de pensar de ambas escuelas: los equipos de investigadores no superan sus diferencias en los preceptos epistemológicos (reflejos propios de cada una de las escuelas), declarando ambos que seguirán distanciados en sus modos de enfrentar y analizar esa realidad común, al no encontrar acuerdo entre el objeto esencial de la investigación y en sus objetivos. Este hecho es evidenciado por Adorno quien señalaría que la escuela americana "tiende a desacreditar como metafísica toda investigación sobre la esencia de los fenómenos", insistiendo una vez más en las recurrentes descalificaciones surgidas entre ambos equipos de investigadores (subyace de fondo una mirada que carece de los necesarios encuentros entre lo filosófico-trascendente y lo pragmático-aplicado).

En las empresas del período, las exigencias y necesidades de los trabajadores, sumadas a las crecientes demandas sociales, comenzaron a generar adherencia y compromiso en los círculos directivos por la búsqueda de soluciones a problemas no resueltos en lo que a las relaciones con los trabajadores y a la evaluación social se refería (esto explicaría por qué las miradas tienden a volverse hacia la escuela de las relaciones humanas). Hacia fines de esta década en Europa se adoptó la tendencia de

que el Estado buscaría el control de la administración de las empresas, lo que limitaba a los modelos de management al ámbito de 'lo posible', contrastando al modelo liberal implementado por Estados Unidos, que entregaba al management a la competencia libre de la iniciativa privada.

4.3. Gestando una ciencia de comunicación aplicada

A partir de mediados de la década del '40 y relacionado con el fin de la Segunda Guerra Mundial se produciría el inicio de la "ciencia de la comunicación" (A. Moles, 1999) y de la llamada "era de la investigación científica de la comunicación organizacional" (Garrido, 2005). Este es un período reconocido por autores e investigadores de ambas escuelas de pensamiento (Jablin, 1980; Porter, 1976; Putnam, 1980; Black, 1982; Tompkins, 1984; Daniels & Spiker, 1992; Conrad, 1995; Putnam, 1989, 1996, 2001) como el de la "era de la información". Durante este espacio de tiempo la concepción de la humanización de la empresa provoca una tendencia hacia la preocupación por el sujeto, sin embargo aún con un fuerte influjo unidireccional (principalmente informativo y que delata un bajo nivel de compromiso y motivación de los superiores por sus subordinados). Es importante destacar la presencia de los estudios de Shannon que introducen el concepto de "información" como supralenguaje que engrana y unifica útilmente distintas disciplinas, imponiendo un influjo cardinal sobre la investigación en comunicación para las empresas, pues centra la atención de investigadores que desde distintas ramas del saber se reúnen en torno a un problema en común: la transmisión de datos con contenido simbólico.

Hacia 1946 el propio Shannon que había recibido influencias de los trabajos de Wiener, sentaría las bases de la llamada "teoría matemática de la comunicación" (que en realidad era de la información). A pesar de las diferencias y desencuentros la interdisciplinariedad surgida en el período tuvo elementos que favorecieron el encuentro entre el mundo de la empresa y la comunicación aplicada; la solución teórica mecanicista en la empresa logra introducir la impresión de que emisor y receptor son dos piezas de una cadena lineal (no contextual) y cuyo éxito comunicativo estará dado por la emisión y recepción de una información sin ruidos que la

interfieran. Las implicaciones predictivas de la información por oposición a la incertidumbre superan en este modelo (que es retomado por una serie de autores sucesivos con adaptaciones) a las interpretaciones humanas de los mensajes y a las intencionalidades –humanas también- detrás del envío de datos en un contexto determinado, entre muchos otros elementos.

Hacia 1942 se fundaba en Estados Unidos un grupo de trabajo virtual que sería conocido con el nombre de la escuela de Palo Alto (de notable influencia en Europa entre las décadas del '60 y '70), la que liderada por Bateson (se agregarán Hall, Birdwhistell y Watzlawick) introducirá hacia fines de la década la perspectiva wineriana de la circularidad del proceso comunicativo y agregaría nuevos conceptos (algunos de ellos posibles de ser trasladados a la empresa).

Hacia 1945 y siempre desde una óptica europea, Adorno y Horkheimer continuarían sus ataques al modelo norteamericano de investigación en comunicación, definiéndolo como estigmatizante e "industrializador de los procesos culturales" (aún así sus publicaciones fueron consideradas como "aportes" de una perspectiva crítica, por buena parte de los investigadores de la escuela americana de comunicación). Lazarsfeld seguiría presente en la discusión, ya que en términos del análisis del proceso de comunicación en este período comienza la crítica y rechazo a la visión anterior de los "efectos" directos, ineludibles e indiferenciados que proponía la información de masas. La teoría del two step flow influida por Katz, Berelson y Gaudet, llevará a pensadores de la escuela americana como Rogers y Boiry (ambos centrados en las necesidades de comunicación de la empresa) a buscar sus aplicaciones prácticas en la persona del "líder de comunicación" y su influencia en el análisis de los pasos necesarios para la adopción de innovaciones tales como productos y servicios en la sociedad (cobran fama los exalumnos de Lazarsfeld realizando estudios para compañías de cafés instantáneos, dentífricos, jabones, cosméticos y otros). Es la época del auge de la mensurabilidad de los gustos del cliente y del público en general, en donde siguen enfrentadas las formas del análisis numérico-estadístico de Quételet, con las del análisis de los impulsos subconscientes de Freud.

Por su parte, Lewin aporta nuevas aplicaciones de la fenomenología del liderazgo y la toma de decisiones a nivel grupal en el seno de la organización, desde el MIT. Hovland agrega (desde una postura que fue originalmente masiva) nuevas luces sobre los estudios de la comunicación en la empresa, respecto de las acciones persuasivas y su efectividad conforme a la naturaleza del auditorio. Serán hechos decisivos el que hacia 1945 Wiener y VonNeumann funden la cibernética (kibernetiké) y que hacia fines de esta década (1948) Wiener publique en Europa la primera versión de su texto "Cybernetics or Control and Communication in the Animal and Machine", ideas con las que "influiría decisivamente en la teoría de los sistemas generales o sistémica" (Garrido, 2001). Wiener y Rosenblueth proponen "denominar a toda la materia referente al control y teoría de la comunicación, ya sea en la máquina o en el animal, con el nombre de cibernética" (Costa, 1995, 1999), renovando las formas de analizar la eficacia en el contexto de la realización de acciones efectivas, vinculando espacios mecánico-estadísticos y estructurales de la realidad de distintos sistemas a la comunicación (relación, interacción) entre sus partes y el control efectivo de sus acciones: de tal modo se podía estudiar a la comunicación en los sistemas, como un componente potencialmente sinérgico que debía estar presente para enlazar la estructura. En este período se comenzó a superar una tendencia informativa y segmentadora de la realidad comunicativa de la empresa y se re-introducen en la Europa devastada de fines de la segunda guerra mundial (abierta a los modelos exitosos de administración y gestión de empresas que venían desde Norteamérica) las formas más clásicas de implementación de negocios de la escuela americana (administración, finanzas, relaciones públicas, marketing y algunas formas primarias de merchandising, entre otras).

En la década del cincuenta la visión de la comunicación en la organización desde la escuela americana se tradujo en una serie de estudios que exploraron las conductas de los sujetos con sus inmediatos jerárquicos, la eficiencia en la red de relaciones productivas de la empresa y estudios de clima, actitudes y percepciones colectivas en el grupo de trabajo y organización (principalmente a través de la Purdue University). Será a mediados de esta década cuando se harán públicos con mayor insistencia

los estudios fundacionales de Bertalanffy (1950) como "'The Theory of open Systems in Phisics and Biology" trabajos iniciadores de la teoría sistémica, que introduciría una zona de encuentro interdisciplinario entre distintas teorías y perspectivas (biología, física y ciencias sociales, entre otras). Las influencias de la teoría sistémica se introducirían en la teoría de la comunicación en primera instancia a través de la escuela europea (geográfica e ideológicamente más cercana a los pioneros de los trabajos sistémicos) y más tarde en la escuela americana en la que de la mano de Rapport y Boulding se funda en 1954 el centro de investigación y divulgación "Society for the General Systems Theory" (la lenta introducción de autores germanos y europeos en las aulas norteamericanas se explica por las diferencias idiomáticas, filosóficas y políticas, propias de la guerra fría). Los conceptos de input, output y feedback comienzan a ser aplicados desde distintas perspectivas, encontrando acogida e implementación "en la teoría de la comunicación de la mano de numerosos investigadores y autores norteamericanos" (Parsons, 1951), quienes para complementar sus alcances desde una postura pragmática se adentrarán lentamente en las distancias y límites dibujados previamente por autores de la escuela europea. Hacia fines de ésta década la llegada del modelo norteamericano de management empresarial (planificación racional de la producción) irrumpía en algunas de las compañías más exitosas en el viejo continente en donde 'la psicosociología ponía el énfasis en las interacciones humanas, en los grupos de trabajo y en la comunicación' (Costa, 1999).

Richetto (1977) señala que el trabajo de sumarizar las perspectivas de la comunicación en ambas escuelas, durante el período del '60 en resulta complejo, dado que los investigadores tendieron en general a dar poca importancia a los marcos de trabajos integrados. En 1960 Berlo publica "The Process of Communication", una aplaudida descripción circular del proceso de comunicación humana en la que el autor reconoce influencias de Osgood y Schramm, recogiendo además a Shannon y a Weaver. En Europa se puede divisar ya una tendencia clara hacia la investigación lingüística aplicada hacia la fidelidad de la comunicación entre pares y una incipiente investigación en como ello pudiera tener aplicabilidad en la empresa. En las universidades norteamericanas se tiende hacia un mayor

acento en la aplicabilidad práctica de los estudios de eficiencia organizacional y el proceso de comunicación ascendente, descendente y transversal (aparecen las primeras tendencias hacia la trasvasijación de modelos de comunicación humana y masiva, hacia la realidad de la comunicación organizacional).

Desde la escuela americana se genera una mayor producción de investigaciones que se vinieron a conocer como del "desarrollo organizacional" (Argyris, 1983). Los niveles de frustración expresados en el sabotaje a los procesos y la resistencia a la comunicación formal, fueron asociados por primera vez a la manera en que las empresas construían sus normas y las imponían a sus trabajadores: era una antesala para el reconocimiento de que faltaba una pieza (la de la comunicación) para el desarrollo de un management eficiente. Al año siguiente Ardoino (1964) -no con mucho éxito- publicaba uno de los primeros textos europeos conocidos por tratar el tema de la comunicación en la empresa con el título "Información y Comunicación en las Empresas y los Grupos de Trabajo".

Hacia mediados de 1966, Moles publicaría su "Sociometría y Comunicación", texto que es considerado un buen puente teórico y práctico que enlaza de modo general a ambas escuelas. En este período y como parte del movimiento de las relaciones humanas, Likert (1967) trabajaría en el nivel grupal de la organización, estudiando cómo el liderazgo y la toma de decisiones afecta la forma en que el grupo se comunica o no con el sistema (el trabajo de Likert en el análisis del "líder" como puerta de entrada y salida de comunicación del grupo en el interior de la empresa, constituye otro aporte al análisis de la comunicación con base en estas escuelas, sus trabajos fueron retomados como señala Putnam (1993) por Fombrum, Tushman y Tichy (1984) quienes estudiaron los canales alternativos de comunicación, los que siendo más rápidos que los formales, permiten conocer y satisfacer con mayor velocidad las necesidades individuales de los sujetos). Esta perspectiva relacional (explicitada hoy como importante, por fuerza de los hechos) entre sujetos distantes en la escala de mando, había obtenido aportes tres décadas antes de la mano de Barnad (1968), quien reforzaba con sus investigaciones la creciente importancia de esta naciente ciencia aplicada, señalando que "la tarea más

importante de un ejecutivo" era la comunicación. A fines de esta década, el prestigiado académico de la escuela americana Thayer (1968) señalaría en su obra "Communication and Communication Systems" un claro desconocimiento a la importancia de Wiener y Bertalanffy al señalarlos como "teóricos de incipiente interés", profundizando los argumentos en favor del distanciamiento entre ambas escuelas.

Hacia fines de 1960 e inicios de los '70 numerosos teóricos y administradores volvieron su mirada hacia una perspectiva habermasiana de la comunicación en la dimensión política/poder que implicaba una crítica tardía hacia el aparato publicitario, considerándolo como un "estereotipador de actitudes" y generador de formas de control social similares a las "formas de control feudal" (Habermas). Ciertamente el concepto de "poder" no era nuevo para los estudios organizacionales, pero su importancia para las organizaciones y para el funcionamiento eficaz de la comunicación formal/estructural y para las relaciones interpersonales en la empresa, fue redescubierto durante éste período. En la escuela americana estaba de moda el análisis de los climas organizacionales y las culturas empresariales (con una marcada influencia de la psicología social y de la sociología), a pesar de que los estudios ya referidos de la década anterior siguen su curso y tendencia, especialmente respecto al reiterado tema de los roles en la organización y su incidencia en el flujo de comunicación de jefaturas y trabajadores (comunicación vertical, ascendente y descendente). Las investigaciones de Hall (1971) publicadas en Estados Unidos, son introducidas en Europa hacia 1973 a través de sus bien recibidos estudios en la perspectiva crítica de los medios, como fórmula para objetar los postulados de la escuela americana sobre la base de un análisis de los valores dominantes en las audiencias y la capacidad de los medios de "inocular" -retomando perspectivas propias de la década del '50-ideologías en los auditorios.

Hacia mediados de los '70 Katz (1975) propondría "centrarse en las necesidades de los usuarios", principio a través del cual se introduce en los análisis de actualización de la agenda setting, la que al ser aplicada y sistematizada para las necesidades de la empresa, introduciría a los métodos semióticos europeos en un campo puramente pragmático (clipping).

Hacia fines de esta década aparecen, desde la escuela europea, los primeros estudios aplicados de comunicación e imagen para la empresa, con una clara influencia de la teoría general de los sistemas y de la mano de algunos centros universitarios de investigación aplicada (por ejemplo, CIAC, creado en la Universidad Autónoma de Barcelona).

En la década del '80 en la escuela americana se trabaja en general sobre la "eficiencia" de la comunicación en la empresa (Rogers,1981) y Kincaid (1982), quienes propondrán una revisión de la concepción de comunicación para la empresa, definiéndola como un proceso de convergencia en el que "los participantes crean y comparten información" en la búsqueda de procesos de mutuo conocimiento (en el marco de una cultura corporativa particular). La integración de variables extra comunicacionales surgen en este período, en donde el fenómeno de la transversalidad será una antesala para la abrir la mirada sistémica importada desde la escuela europea (y que la escuela americana tenderá a traducir a formas aplicadas). Sin embargo, la escuela americana no será exitosa en ésta década en su intento por despegarse de la marca de los paradigmas imperantes en las mentes de sus pensadores de comunicación aplicada y terminará el período atada en su mayoría al paradigma limitante de lo interno/externo de la realidad comunicacional de la empresa (del mismo modo se incorporaron algunas aplicaciones a la comunicación empresarial nacidas de las nuevas plataformas audiovisuales, así como de softwares disponibles en las empresas, que retomando modelos matemáticos trabajarían básicamente en los fenómenos de la eficiencia de los intranets). Hacia fines de esta década algunas corrientes de pensamiento europeas tienden a ser revalorizadas para re-introducir ideas que generan mayor interés en los fenómenos de la imagen corporativa y de la revalorización de los equipos interdisciplinarios en las formas aplicadas de comunicación en la empresa. En ambas escuelas se revaloriza el concepto de "marca" y branding ante el influjo del "mercado global" que enseña como las marcas fuertes con presencia global pudieron sortear los polarizados mercados de la aldea global. En el lado americano Rogers hará explícita la importancia de enlazar ambas escuelas de pensamiento, proponiendo incluso una ligazón epistemológica de la investigación crítica europea y empírica americana, cuestión

en la que como informa Mattelart (1995) recibiría aplausos y el apoyo abierto e irrestricto de Elihu Katz (así como de muchos de sus alumnos y seguidores).

Los ánimos de convergencia se traducirían en mayores avances y desarrollo hacia la integración de ambas escuelas de pensamiento que siguieron siendo incipientes hacia mediados de la última década del siglo veinte; se comprueba una mayor inversión en investigación de comunicación aplicada en los Estados Unidos y se observa un mayor aterrizaje aplicado (en el ámbito académico y empresarial) para el desarrollo de la comunicación integrada o perspectiva de la comunicación corporativa de la escuela europea (ambas escuelas se encuentran de modo más evidente en las ideas de la comunicación integrada). Desde la escuela americana se tiende a poner el acento en los procesos de selectividad de los sujetos-auditorio (Conrad, 1994), las culturas corporativas (Pepper, 1995), la concatenación o estudios de relevos en los soportes de las actuales campañas y en la comunicación como un fenómeno de influencia de mediano y largo plazo para los objetivos de la empresa y los diseños para la eficiencia del discurso corporativo (Putnam, 2001).

La década terminó con uno de los mejores escenarios salariales para los encargados de comunicación empresarial en los Estados Unidos, así como un aumento del 46% respecto a la década anterior en el llamado para ocupar cargos en empresas privadas (Crescenzo, 1999). En el continente europeo se desarrolla un aumento de los centros de investigación en comunicación corporativa, así como una mayor coincidencia respecto de la figura no operativa del "Director de Comunicación , como encargado de gerenciar el proceso de comunicación estratégica y convertirse en el 'guardián' de la imagen pública de la organización, el mismo cargo que en desde la escuela americana denominamos "Chief Communication Officer" (CCO); en concreto, en ambos casos se trata de elevar al encargado de comunicación hacia una perspectiva gerencial. La necesidad de la organización por desarrollar una gestión de comunicación global que la presente a sí misma, a sus servicios y a sus productos, a través de una estrategia integrada a escala global, la hace reutilizar las analogías explicativas de los organismos vivos y cibernéticos para reintroducir la lógica

holista (integradas y flexibles), como parte de su propia gestión comercial, hacia fines del siglo veinte (lo que algunos entenderán como una postura postmodernista y que será vista más bien como el predominio del post industrialismo en la escuela europea).

Hacia fines del siglo veinte e inicios del actual, se manifiesta una desvalorización y pérdida de credibilidad global de las técnicas tradicionales y únicamente publicitarias, como formas hegemónicas de relación de las empresas con la sociedad y su medio. Los escenarios de contracción de la demanda y los ciclos recesivos iniciados hacia fines del pasado siglo, con las crisis económicas internacionales, incidirán en la caída de la inversión (a nivel global) de las empresas en las formas publicitarias tradicionales (de fuerte demanda durante la mayor parte del siglo XX), favoreciendo como contraparte, al ámbito de las técnicas del Bellow The Line: la llamada 'comunicación relacional' y el advenimiento de los personal contacts, entre otros. Se observa además, un descubrimiento gradual de los principios rectores de la comunicación corporativa, que se puede entender como un equivalente a la global communication de la escuela americana.

Hacia inicios del presente siglo las perspectivas de frontera que recogen principios y postulados de las escuelas de pensamiento acá revisadas de modo general, han tomado forma entre los directivos a partir del concepto de comunicación estratégica , concepto que si bien no es nuevo, es abordado ahora con una rigurosidad y sistematicidad que se ha hecho colectiva entre una creciente comunidad de investigadores y consultores de empresas. Sin lugar a dudas que se debe profundizar y sistematizar sobre este concepto, de modo de poder ofrecer un cuerpo teórico suficiente, que asegure un camino de cientificidad en su tratamiento (del lado académico) y su utilidad práctica para la empresa (desde la perspectiva profesional). Ambos desafíos están abiertos y exigen respuestas compartidas desde escuelas de pensamiento ya consolidadas en los Estados Unidos y Europa, y en las por consolidar en Latinoamérica.

Referencias

Álvarez de Mon, Santiago: "La Lógica del Corazón" ("Logic of the Heart"), Deusto Pub., Barcelona, Spain, 2005.

Alvesson, M.: "Cultural perspectives on organizations", Cambridge University Press Pub, Cambridge, MA, EEUU, 1993.

Allison & Kaye: "Strategic Planning for Nonprofit Organizations", Wiley & Sons Pub., EEUU., 1997.

Ariño, Ghemawat and Ricart: "Creating Value through International Strategy", IESE Pub., Madrid, Spain, 2004.

Christensen, C., and Raynor, M .,"Managers for disruptive growth", HBS, Oct 2003. USA

Duncan, K ' D., Gruneberg, M.M. and Wallis, D: "Changing Values in Working
Life", John Wiley Pub., NY, 1980.

Garrido, Francisco Javier (2012): "Lo que se Aprende en los Mejores MBA del Mundo" (Director de la Colección), Editorial Gestión 2000, Barcelona, Spain.

Garrido, Francisco J. (2010) "Lessons on Leadership and Teamwork, from 700 Meters Below the Earth's Surface", Knowledge Wharton, University of Pennsylvania, Philadelphia, USA, March, 2010

Garrido, Francisco Javier (2007): "Pensamiento Estratégico", en colaboración con Henry Mitzberg. Editorial Deusto, Barcelona, España.

Hagel, John III, Brown, S., Davison, L., "Shaping Strategy in a world of Constant Disruption", HBR October 2008

Kim, W. C., and Mauborgne, R., "Blue Ocean Strategy", HBR, October 2004. USA

Kaplan, R., Norton; D., “The Strategy Focused Organization”, HBS Press, 2001.

Laporte, José María (1999): “Comunicazione e Cultura della Vita”, Edit. Editrice Vaticana, Citá del Vaticano, Ital y.

Laporte, José María (2012): “Introducción a la Comunicación Institucional de la Iglesia”, Edip. Palabra, Madrid, Spain.

Nueno, Pedro: “Emprendiendo Hacia el Siglo 2010” (“Undertaking to 21st Century”) Deusto Pub., Barcelona, Spain, 2005.

Romano, Vicente: “El Tiempo y el Espacio en la Comunicación” (“Time and Space in Communication”), Hiru Pub. Navarra, Spain, 1998.

Capítulo V

Cultura de Comunicación en las Organizaciones

5. Vectores Estratégicos

Cada sujeto vive en relación con otros y en parte esa interrelación hace que cada uno sea quien es en sociedad. En tal sentido el fenómeno cultural es posible debido a la comunicación en diversas instancias de interacción interpersonal, grupal, organizacional y social. Tal es el caso en el entorno empresarial en el que la cultura asume un papel suprapersonal al imponer sus reglas y pautas por sobre el quehacer de los individuos y los grupos humanos.

Si bien los sistemas empresariales proveen estabilidad a las estructuras de comportamiento en los sujetos, al señalarles cual es su rol y al definir como deben comportarse con relación a su cargo, esto a la vez colabora con la reducción de los espacios de incertidumbre que experimentan, por ejemplo, ante un nuevo trabajo (diferencial de conducta que busca ser reducido a través de los cursos de inducción o de trainee).

Si bien tales imposiciones de los marcos culturales empresariales tienden a su vez a limitar la autonomía, en ciertos aspectos la creatividad e incluso la innovación, pauteando las formas de socialización de los sujetos al interior del sistema (los excesos del sistema son coordinados entre los extremos y controlados por los patrones 'permitidos' de comportamiento), son propios del marco normativo que fija las pautas de interacción y conductas aceptadas: son las "formas de hacer cultural" en las empresas. En el mayor número de sistemas la independencia tiende a ceder espacios a la interdependencia de los sujetos y ello a su vez le retroalimenta. De tal modo quien no se integre al sistema ni a como se hacen las cosas en él, tiende a aislarse (lo no integrado se desintegra). La instalación de una cultura propia de la empresa surge de las naturales individualidades de sus componentes, de las actitudes de sus directivos y de las acciones históricas de sus miembros. La cultura corporativa puede manifestarse de modo connatural en la empresa, y ello será bueno (como ocurre en algunos casos) o malo (como en otros) dependiendo en cada caso de su aporte o no a la concreción de los objetivos estratégicos de la compañía.

La cultura es antes que todo una construcción comunicacional dado que los patrones de enseñanza aprendizaje necesarios para su implantación, requieren de una sostenida interacción y retroalimentación entre los

sujetos y la compañía. La transmisión de los valores rectores de la empresa y de las acciones que son premiadas y castigadas en ella, ocurren en un proceso continuo y circular en el que la compañía recibe la respuesta de sus colaboradores en las conductas de aceptación, rechazo, mantensión o implementación de las creencias y valores corporativos, a través de sus acciones y sus mensajes (verbales y no-verbales). La cultura corporativa surge sobre el soporte de los actos comunicativos de la totalidad de los empleados de la empresa; por esto es que señalamos que ellos cumplen una importante misión en la comunicación de la estrategia de la empresa.

No es menos cierto que el desarrollo de una cultura corporativa contiene referentes propios del pattern cultural de la sociedad en que se aloja, por lo que, a pesar de ser ella claramente un elemento diferenciador y creador de un micro clima (organizacional), no es menos cierto que al interior de los países o lugares en que opera (y que le asigna un valor de diferenciación) debe ceder espacios de autoreferencia de marca, para un mejor reforzamiento de la integración social de la compañía.

En este mismo sentido, la cultura corporativa requiere para operar de modo continuo de la implementación de programas de motivación y estímulo para el mantenimiento del interés en el desarrollo de las conductas aceptadas. En un sentido histórico la cultura corporativa está dada por su construcción constante a partir de los inicios de la compañía, en donde las acciones y presencia de mitos y símbolos, estará asociada ahora, con datos del pasado que darán cuenta de los avances (aveces por ensayo y error) de los personajes que construyeron y dieron forma a los modos de hacer que son seguidas en muchos casos como patrones de éxito organizacional (sentido de héroe en el imaginario colectivo de las organizaciones). Quizás podamos comprender mejor el valor comunicacional que la permanencia de los patrones de actuación histórica tienen en el reflejo interior de numerosas compañías, al entender que ellos son cristalizados en el tiempo como rituales.

Un nuevo sujeto en el equipo de trabajo tiende a ser aceptado cuando es capaz de dar señales y de ocupar signos que son leídos entre los miembros del equipo y que indican que el nuevo integrante "es un legítimo

miembro de su cultura", lo potencialmente marca el comienzo de los lazos de reciprocidad desde y para con su entorno laboral.

5.1 Hacia una cultura de comunicación de la estrategia

Aún cuando existen modelos de intervención en los ambientes empresariales para asegurar la correcta implementación de los rasgos culturales que la compañía requiere (ya sea un mono operador o una transnacional), el contexto social y las formas de ser o "patrones culturales" de cada país influirán en el éxito o fracaso de dicha tarea. De tal forma y aún considerando que la empresa es capaz de crear un micro clima cultural que guíe a sus empleados, los factores ambientales y las creencias arraigadas en la sociedad en que ella opere, tiene mucho que ver con las posibilidades reales de la implementación de una cultura particular.

Como hemos adelantado, la cultura corporativa tiene un alto valor estratégico dada su cualidad de ser difícilmente reproducible y de poder aportar lo que llamamos "energía extra al sistema". Esta última cualidad está vinculada a la comunicación de la estrategia, pues es parte de nuestro objetivo el que esta verdadera "arenga de batalla" insufle pasión extra a los colaboradores y con ello obtengamos no solo una mayor y muy deseable alineación estratégica con la operación, sino además un efecto secundario deseable expresado en un mejor aporte de energía para los aumentos en la productividad.

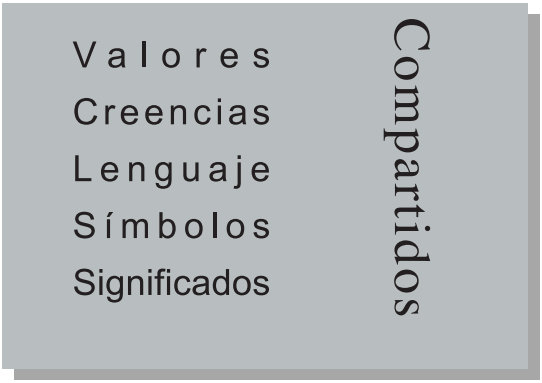
Video recomendado 7:

Dr. Francisco J. Garrido

Conferencia: Real Academia de Doctores
Barcelona / España

Esta forma de gestión que supone el compartir estos patrones culturales de modo transversal en una organización, puede ser modelada sobre una idealización (un 100% de alineación y transversalidad), o bien puede ser tratada a partir de la realidad (un 50 a 60% de alineación en la plantilla, sobre el total de patrones destacados. En cualquiera de ambos casos, el cuadro nos trae a colación el hecho que al trabajar sobre patrones compartidos -ya sean simbólicos, calóricos u otros- se logran optimizaciones relevantes en la gestión. De aquí en buena parte el valor de la cultura de comunicación de las definiciones estratégicas de la empresa.

Cuando una compañía tiene una cultura corporativa fuerte, la administración y gestión estratégica de la misma, se reduce en gran medida a motivar y estimular a los empleados respecto al logro de los objetivos y valores inspiradores, entregando a su vez recompensas tangibles e intangibles a quienes actúan conforme a los principios culturales que mueven a la organización hacia el logro de los objetivos. Y por cierto que esta "cultura



Cuadro 7: patrones culturales compartidos

fuerte" se transforma en un facilitador para la incorporación de esta pieza comunicativa y colaborativa de la que venimos hablando.

¿Acaso no es cierto que una cultura corporativa fuerte es generalmente asociada con una integración de la mayor parte del equipo en torno a objetivos y valores comunes? Pues si esto no se pone en duda, ¿cuál es la

razón que explica los continuos fallos en la comunicación de la propia estrategia que contiene a tal visión y objetivos?

Según un estudio publicado por HBR[1] los siguientes elementos forman parte de la estructura cultural del mayor número de empresas en Norteamérica y esto explicaría una cierta homogeneidad en sus formas de gestión:

5.2 La empresa es su Cultura Organizacional

No es un factor estratégico menor el hecho de que estemos hablando fundamentalmente de elementos intangibles, ya que no sólo no son posibles de reproducir, únicos en su especie y son muy concretos en sus efectos. Estos factores les entregan ineludibles e incalculables condiciones de valor agregado para una diferenciación sostenida de la empresa en el tiempo (la comunicación con mayor tasa de retorno es aquella construida sobre la realidad de la compañía).

La implementación de programas de cultura corporativa que son exitosos en grandes compañías como por ejemplo DHL, Johnson & Johnson's, Deutshe Bank, Ikea o Audi, no tiene sentido ni utilidad práctica al ser transplantados a otras empresas (ni por similares que parezcan en tamaño, número de empleados, cuotas de mercados y procesos), dado que la estrategia, sistemas y fronteras diseñados por cada organización, así como su comunicación, estructuras de motivación e historias, son diferentes de cualquier otra. No obstante incluso la estrategia podría haber sido copiada o "transplantada" completamente de una compañía a otra, tanto en alcances, como en objetivos e indicadores, la performance de la misma de seguro será distinta (como distintas y diversas son las personas que las ejecutan); por ende la comunicación de la estrategia que se va expresando en la práctica de la maniobra u operación, será counicada, así nos los hayamos propuesto, o no (ya hemos comentado acerca de la imposibilidad de no comunicar).

Por otra parte los colaboradores deben tener conciencia que las orientaciones estratégicas que les han sido transmitidas y que esperamos hayan hecho suyas a partir del plan de comunicación de la estrategia, no son la respuesta a todos los problemas y conflictos que encontrarán a diario

(en la opreración), aunque sí sabrá que ellas son un marco de referencia sobre el cual podrá operar, aplicar criterio e innovar para el bien de todos en el largo plazo.

En este orden de cosas el refuerzo constante de las orientaciones estratégicas en la comunicación, resulta fundamental. La empresa a través de su actividad regular debe esforzarse por manifestar sus formas de autorepresentación construidas (o culturales) con extremo cuidado, para que reciban una lectura adecuada y no generen desorientación estratégica (lo peor que nos puede ocurrir, a partir de la búsqueda de un resultado totalmente opuesto). De entre los distintos instrumentos que recomendaremos usar para una eficiente comunicación de la estrategia en la empresa, podemos ya adelantar que la experiencia nos ha mostrado que aquellos relacionados con los elementos de acción y comportamiento adquieren mayor peso relativo, en un ecosistema saturado de información telemática y permiten que una campaña comunicacional prolongue más allá en el tiempo sus efectos en la dirección de personas.

Cuando los patrones culturales son compartidos por el grupo, surge una forma de hacer colectiva, que traza modos gregarios de hacer las cosas. Surge una forma de hacer que es común ahora a todos los miembros de un colectivo y que los vuelve únicos, o a lo menos diferentes; los hace "idénticos o iguales a sí mismos". Es la identidad.

Si rescatamos las posibilidades comunicacionales que abre el frente identitario común de quienes laboran en la empresa, encontraremos un factor de cohesión que podremos potenciar al interior del sistema-empresa y podremos valorar sus posibilidades estratégicas para estimular de modo inherente la muchas veces anhelada "diferencia" frente al resto de las compañías (efecto traspasable sin duda a la valorización intangible y alineable a los recursos nos financieros de la compañía).

Podemos afirmar que la identidad es una construcción. Ya comentamos que la empresa desarrolla su capacidad de autosimbolización constante a través de acciones que son permitidas (aquellas que son deseadas, estimuladas, enseñadas o premiadas en la frontera interior de la misma) y restringidas (evitadas en su interior), que configuran claramente las conductas diarias de sus públicos internos. Dado esto es que podemos afirmar

que la identidad se construye fundamentalmente en lo comportamental. Sobre la base del valor de las relaciones entre pares en lo interno y hacia el exterior, aparece lo que algunos han venido a llamar la "comunicación relacional"[2] (con foco en los clientes) y que por cierto tiene positivos efectos comerciales. Hay en ello un reconocimiento a la idea que en el estadio de vinculación más inmediato entre personas existe una carga comunicacional de mucho valor, pues tiende a generar identidad en lo interno y fidelidad en lo externo.

En relación a esto comentábamos en una publicación anterior los estudios que demuestran que "a mayor personalización del mensaje, se obtiene potencial y proporcionalmente una mayor credibilidad de datos"3.

La manera de ser y hacer de la empresa, que opera a través de su equipo de trabajo operativo y no operativo, constituye a nuestro juicio el elemento cualitativo más importante del discurso de la organización: es la forma de expresión colectiva de su identidad.

5.3 Comunicación, estrategia e identidad

En este plano no verbal en el que se alojan partes del soporte discursivo de la empresa, encontramos dos elementos centrales a considerar:

- Lo que llamamos el ser comunicable: cual es la esencia de la empresa, lo que le es propio y único. Este ser se manifestará naturalmente y de continuo, como señalara Aristóteles: "la vida consiste en los actos del vivir"; del mismo modo los actos de la organización en su día a día, van configurando su ineludible y propia realidad de empresa. En la esencia de la organización está la respuesta a su realidad concreta, es por ello que el ser comunicable de la misma es el modo primero de gestar su comunicación: existe la imposibilidad de no comunicar y por esto, comunicamos la identidad a partir de lo que hacemos en conjunto, querámoslo o no (mejor para nuestros objetivos si ello se alinea con la estrategia).

- El sustento: la identificación de los elementos que puedan sostenerse al ser comunicados, surgen de un cuidadoso análisis y síntesis de la realidad comunicativa alojada en el ser de la organización. Es decir que mientras

mayor sea el trabajo de análisis e identificación del ser de la empresa, mayores posibilidades tendremos de ahondar y descubrir los elementos sustentables de comunicación que se puedan sistematizar en favor de la comunicación de la estrategia de la compañía.

- El hacer comunicativo: como sabemos la empresa genera un continuo de actos que reciben una lectura en el día a día, lo que de modo consciente o no generará una interpretación social de su hacer, de su dinámica propia e individualizante en la sociedad y que finalmente le podrá valer su éxito o fracaso[4]. Este hacer, que en el ámbito de la organización no es otra cosa que un hacer comunicativo.

Claramente los elementos generadores de identidad corporativa que antiguamente podían quedar ofrecidos al azar o al desarrollo espontáneo, o ser estimulados por conceptos de "trabajo en equipo" como métodos de integración no discursivo, en la actualidad resultan insuficientes desde una perspectiva estratégica de la comunicación[5].

La personalidad de la empresa puede ser construida o re-construída y controlada a través del desarrollo orientado de los modos de hacer y actuar, los que deben ser concebidos, estimulados y fijados a partir de las necesidades indicadas por los aspectos generales de comunicación de la estrategia de la empresa. Construir un hacer comunicativo (o acción comunicativa) concomitante con los objetivos estratégicos, tiene su rédito fundamental en el hecho de lograr la tan anhelada diferenciación (ya que el acto es un hecho que se produce en un momento y lugar determinado).

El acto comunicativo, en el contexto de la empresa, es un hecho que se produce en un momento y en un lugar determinado, cuya percepción genera una experiencia para el interlocutor (este puede ser obviamente un par o un cliente). Tales experiencias serán siempre interpretadas por quienes las experimentan y son además inevitables pues la comunicación por naturaleza tiende al acto y lo propaga. Particularmente en el caso de la empresa, cuando la comunicación no tiene el poder de generar acción aparece sólo como una pieza decorativa. Dos elementos esenciales para la comprensión de actos y mensajes, que son necesarios de rescatar son:

- La empresa no puede dejar de actuar. Diremos que la empresa tiene "imposibilidad de no actuar", es decir, va contra su naturaleza móvil y transformadora la sola posibilidad de que su sistema sufra de inmovilidad; naturaleza que en la práctica se verá afectada por una innundación homeostática solo en el momento en que la empresa "deje de ser", o lo que es lo mismo, desaparece.

- La empresa no puede dejar de emitir mensajes. Hace tres décadas Paul Watzlawick proponía que existía en el sujeto la "imposibilidad de no comunicar", lo que traducido a la empresa como sujeto inmerso en el proceso de la comunicación nos lleva a reafirmarlo y a avanzar hacia al hecho de que la comunicación es connatural a ella y existirá, querámoslo o no.

Por tanto llegamos a cuenta que para la organización es imposible no emitir mensajes y no actuar: le es en suma, imposible no comunicar y en este orden de cosas, cuando los directivos o los ejecutivos se conducen sin comunicar la estrategia están comunicando un "no queremos que ustedes conozcan la estrategia". Dicho de otra forma: aunque la no comunicación de la estrategia no fuera producto de un deliberado interés en ocultarla, y bien pudiera ser un olvido o desinterés, ello comunicará siempre algo a los empleados. Estas interpretaciones por parte de los colaboradores podrán ir desde un cotidiano "no nos consideran", hasta un más elaborado "no quieren informarnos". Aun cuando nos quedaremos siempre cortos en la gama de posibilidades de interpretación del punto en particular, volvamos al punto inicial: las personas necesitan saber del futuro de la organización, dado que ello aclara en parte si ellos tienen o no futuro trabajando para ella.

Por otro lado la esencia del mensaje en el código supone la presencia de un sistema de símbolos, que de una parte gracias a su convencionalismo nos ayudara a tener una interpretación común de la realidad (o restringida a la vez) y de otra parte, dificultarán la interacción de quienes no han internalizado el sistema simbólico del que nos estemos valiendo; la empresa no es ajena a esta regla general del mensaje. Una organización es orientada por la estrategia y semantizada deliberadamente en su comunicación.

No obstante la circulación de las comunicaciones de la compañía nunca llegan en estado puro a quienes van dirigidas o para quienes fueron diseñadas. Esta particular condición de la comunicación humana nos obliga a poner además una dosis extra de esfuerzo en el papel de aseguramiento de la fiel interpretación del mensaje: la letra y el espíritu de la estrategia.

5.4 Foco en la interacción

A la luz de la comprensión de las acciones sociales como hechos de influencia y dependencia mutua que tienden a comprometer a los sujetos, podremos comprender la naturaleza dual de los actos y los mensajes como componentes del proceso de comunicación en la empresa: la interacción es esencial y connatural a la conducta humana como forma de reconocimiento de los actores válidos del acto comunicacional (es requisito la interacción, directa o mediada, de quienes se ven envueltos en la constante del proceso de la comunicación). Tal proceso interactivo ocurre con mayor fuerza en la empresa a través de los actos de las personas involucradas en el proceso y con mayor frecuencia (pero en igual importancia) en los mensajes (ambos son piezas unidas y reales del proceso).

Si hasta hace poco estábamos dispuestos a admitir que las imágenes dicen más que mil palabras, hoy podríamos agregar que los actos probablemente lo hagan y mucho más. Las acciones sociales deben ser entendidas como hechos de influencia y dependencia mutua entre personas; los actos tienden a comprometer a los sujetos ya que la interacción es esencial y connatural a la conducta humana como forma de reconocimiento de los participantes válidos en un acto comunicacional. Este proceso interactivo tan cotidiano ocurre con mayor fuerza en la empresa a través de los actos de los funcionarios relacionados con clientes y públicos en general; señalamos que se desarrolla con mayor fuerza en la empresa, porque los clientes evalúan en esos "momentos de verdad" la validez de los mensajes en que la compañía ha invertido en medios, para atraerlos hacia el punto de venta o de contacto. En tal sentido, no se debe olvidar que en la comunicación de la empresa ambos elementos (actos y mensajes) son piezas unidas y reales del proceso de comunicación con clientes.

Desde el punto de vista de la compañía, las interacciones en el punto de venta y las plataformas de servicio "público-empresa" estarían orientadas al desarrollo de lazos (cada día el concepto de "fidelidad" es más difícil de sostener en los stakeholders) y relaciones de largo plazo; claro que la relación "público" y "empresa" como tal no existe: lo que ocurre y no debemos perder de vista, es una relación persona a persona en el ámbito de los contactos personales y ello ayuda a redescubrir con mayor claridad el papel de los actos en la estrategia de comunicación integrada para una empresa en la actualidad. Como hemos dicho, en pleno período de revolución de los servicios, la plataforma de sostén de tales servicios tiene características bien definidas: es intangible, irreproducible y se construye en las relaciones entre sujetos.

En primer término como sabemos, los servicios son intangibles e irrepetibles, lo que implica la necesidad de un mayor control del proceso de entrega del servicio, ya que si algo sale mal será imposible dar pie atrás para rehacer la relación o reconstruir el momento en que el servicio con fallas fue entregado al cliente: no existen dos oportunidades para la entrega del servicio, ni servicios técnicos capaces de resolver sus fallas para luego reenviárselo al cliente pues el servicio se consume en la medida en que se está entregando.

Por otra parte, el servicio resulta irreproducible lo que le entrega valor estratégico, ya que nuestra competencia no lo podrá clonar fácilmente.

Entrevista radial recomendada:

Dr. Francisco J. Garrido

Entrevista radial
Colombia

Finalmente diremos que el servicio es fundamentalmente construido en las relaciones entre personas lo que no es una entera novedad, esto dificulta por una parte el control de la entrega del servicio conforme a los objetivos estratégicos de la empresa y de otra facilita el proceso, ya que los sujetos tienen mayor probabilidad de flexibilizar los sistemas, empatizar con el cliente y construir una relación, cuestión que no es menor si consideramos las altas tazas de inversión que significan los planes de medios (masivos) en comparación con las plataformas de fidelización de clientes en la actualidad. Si medimos la distribución de la inversión en medios, probablemente podamos descubrir con sorpresa, que no tenemos un ítem orientado a perfeccionar los actos de comunicación de nuestros empleados que tienen contacto y relación con los clientes (que en el caso de compañías como Starbuck's explica un crecimiento neto sostenido en las ventas de hasta un 21,7% anual).

No focalizar esfuerzos en los contactos personales (en la nomenclatura anglosajona personal contacts o pcs), es estratégicamente un vacío si consideramos que hoy en día en la relación con clientes, los actos comunican más que mil palabras y en casos como el citado más arriba, explican los márgenes de rentabilidad.

Notas

1. The Familla Business Review: volume 14 Issue 3 Page 193-208, September 2001

2. Como sabemos que al no existir relación difícilmente habrá comunicación y en tal sentido estaríamos frente a una repetición inútil (redundante)

3.- Garrido, Francisco Javier: "Manual de Gestión de la Comunicación en las Organizaciones", Capítulo IV, Editorial Ariel, Barcelona, España, 2004

4.- Stud, Donald: "Why Good Company's Go Bad", en Harvard Bussines Rewiev, Ju-Aug, 1999, p.p. 42-52

5.- Garrido, Francisco Javier: "Comunicación Estratégica", Editorial Gestión 2000, Barcelona, España, 2005 (2ª Ed)

Referencias

Álvarez de Mon, Santiago: "La Lógica del Corazón" ("Logic of the Heart"), Deusto Pub., Barcelona, Spain, 2005.

Alvesson, M.: "Cultural perspectives on organizations", Cambridge University Press Pub, Cambridge, MA, EEUU, 1993.

Allison & Kaye: "Strategic Planning for Nonprofit Organizations", Wiley & Sons Pub., EEUU., 1997.

Ariño, Ghemawat and Ricart: "Creating Value through International Strategy", IESE Pub., Madrid, Spain, 2004.

Christensen, C., and Raynor, M .,"Managers for disruptive growth", HBS, Oct 2003. USA

Duncan, K ' D., Gruneberg, M.M. and Wallis, D: "Changing Values in Working Life", John Wiley Pub., NY, 1980.

Garrido, Francisco Javier (2012): "Lo que se Aprende en los Mejores MBA del Mundo" (Director de la Colección), Editorial Gestión 2000, Barcelona, Spain.

Garrido, Francisco J. (2010) "Lessons on Leadership and Teamwork, from 700 Meters Below the Earth's Surface", Knowledge Wharton, University of Pennsylvania, Philadelphia, USA, March, 2010

Garrido, Francisco Javier (2007): "Pensamiento Estratégico", Editorial Deusto, Barcelona, España. Incluye capítulo de Henry Mitzberg.

Hagel, John III, Brown, S., Davison, L., "Shaping Strategy in a world of Constant Disruption", HBR October 2008

Kim, W. C., and Mauborgne, R., "Blue Ocean Strategy", HBR, October 2004. USA

Kaplan, R., Norton; D., "The Strategy Focused Organization", HBS Press, 2001.

Laporte, José María (1999): "Comunicazione e Cultura della Vita", Edit. Editrice Vaticana, Citá del Vaticano, Ital y.

Laporte, José María (2012): "Introducción a la Comunicación Institucional de la Iglesia", Edip. Palabra, Madrid, Spain.

Nueno, Pedro: "Emprendiendo Hacia el Siglo 2010" ("Undertaking to 21st Century") Deusto Pub., Barcelona, Spain, 2005.

Romano, Vicente: "El Tiempo y el Espacio en la Comunicación" ("Time and Space in Communication"), Hiru Pub. Navarra, Spain, 1998.

Sobre los Autores

LINDA L. PUTNAM

B.A. en Speech Communication (HS University, Texas), Master en Comunicación (Wisconsin-Madison University), Ph.D. en Comunicación. Es Profesora Emérita de la Universidad de California. Profesora y Presidente del Departamento de Comunicación de la Universidad de California en Santa Bárbara. Profesor de Regentes, Texas A & M University (otorgado por investigación sobresaliente, enseñanza y servicio por parte del Sistema A&M de Texas).

Es Profesor Visitante Distinguida, Escuela de Negocios de Aalto University, en Comunicación Organizacional y Gestión. Premio Samuel L. Becker al Servicio Distinguido, Asociación Nacional de Comunicación de los Estados Unidos (2012). Lifetime Achievement Award (Management Communication Quarterly, por sus contribuciones a la conformación del campo de la comunicación organizacional (2012). Premio al Servicio Distinguido, Academy of Management (2011). Premio Presidencial de la Asociación Nacional de Comunicación, por un servicio significativo a la profesión (2010). Fellow, International Communication Association y Charles H. Woolbert Award por Investigación Original e Innovadora por la Asociacion Internacional de Comunicación.

Director, Program on Conflict and Negotiation, Bush School of Government and Public Service Texas A&M University. Professor and Head, Department of Speech Communication, Texas A&M University. Visiting Scholar, Harvard Negotiation Project, Harvard Law School, Cambridge, MA. Faculty member, Department of Communication, Purdue University.

Premios y Honores

Distinguished Visiting Professor, Aalto University School of Business, Organizational Communication, and Department of Management Studies, 2016.

Faculty Research Lecturer, University of California, Santa Barbara, awarded for extraordinary achievements in research and scholarly work,

outstanding professional competence--highest honor that UCSB faculty can bestow on one of its members, 2015. Samuel L. Becker Distinguished Service Award, National Communication Association, 2012. Lifetime Achievement Award, presented by Management Communication Quarterly, for contributions in shaping the field of organizational communication, 2012. Distinguished Service Award, Academy of Management Association, 2011. Alumni of Notable Achievement, College of Liberal Arts, University of Minnesota, 2011. Lifetime Achievement Award, International Association for Conflict Management, 2010.

Presidential Citation Award, National Communication Association, for significant service to the profession, 2010. Regents Professor, Texas A&M University System, 2006. George T. and Gladys H. Abel Professor, College of Liberal Arts, 2005. Steven H. Chaffee Career Productivity Award, International Communication Association, 2005.

Distinguished Scholar Award, National Communication Association, elected 1999. Fellow, International Communication Association, elected 1995. Charles H. Woolbert Award for Original and Innovative Research, Speech Communication Association, 1993.

General Awards

Best Article Award, International Communication Association, 2009 (with B. H. J. M. Brummans, B. Gray, R. Hanke, R. J. Lewicki, & C. Wiethoff). Best Article Award, International Communication Association, 2005 (with Gail Fairhurst). International Advisory Board, International Centre for Research in Organizational Discourse, Strategy, and Change, University of Melbourne and University of Sydney, Australia, 2001-2005. International Advisory Network, International Conference on Organizational Discourse, 2003-2008. Outstanding Member Award, Organizational Communication Division, ICA. Andersch Award, Outstanding Contribution to Communication, Ohio University, 1991. Distinguished Alumni Award, Hardin-Simmons University, 1991.
Anderson Medal for Top Woman Graduate, Hardin-Simmons University, 1967.

Libros

Örtenblad, A., Trehan, K., & Putnam, L. L. (Eds.). (2017). Exploring Morgan's Metaphors: Theory, Research, and Practice. Los Angeles, CA: Sage Publications, 260 pp.

Putnam, L. L., & Mumby, D.K. (2014). (Eds.) The SAGE Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods (3rd ed.). Los Angeles, CA: Sage Publications, 837 pp.

Grant, D., Hardy, C., & Putnam, L. L. (Eds.). (2011). Organizational Discourse Studies (3 volume set). Sage Major Works Series. Los Angles, CA: Sage Publications. Vol. 1—373,pp.;Vol. 2—442 pp.;, Vol. 3—427 pp. Translated into Japanese, Meiji University, 2012.

Putnam, L. L., & Nicotera, A. M. (Eds.). (2009). Building Theories of Organizations: The Constitutive Role of Communication. New York: Routledge/Taylor Francis, 222 pp.

Putnam, L. L., & Krone, K. J. (Eds.). (2006). Organizational Communication (5 volume set). Sage Major Works Series. London: Sage Publications. Vol. 1-- 410, pp.; Vol. 2-- 358 pp., Vol. 3--90 pp.; Vol. 4--399 pp.; Vol. 5- -406 pp.

Grant, D., Hardy, C., Oswick, C., & Putnam, L. (Eds.). (2004). The SAGE Handbook of Organizational Discourse. London, Sage, 911 pp.

Jablin, F. M., & Putnam, L. L. (Eds.). (2001). The New Handbook of Organizational Communication. Newbury Park, CA: Sage Publications, 910 pp. Paperback, 2007; SAGE Research Methods Online, 2010.

Putnam, L. L., & Roloff, M. E. (Eds.). (1992). Communication and Negotiation. Newbury Park, CA: Sage (Vol.20, Sage Annual Review Series), 294 pp.

Jablin, F.; Putnam, L.; Roberts, K.; & Porter, L. (Eds.). (1987). Handbook of Organizational Communication. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 774 pp.

Putnam, L. L. & Pacanowsky, M. E. (Eds.). (1983). Communication and Organization: An Interpretive Approach. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 300 pp.

Putnam, L. L. & Glauser, M. J. (Eds.). (1980). Principles of Human Communication: A Workbook. Dubuque, Iowa: Kendall-Hunt, 259 pp.
Glauser, M. J. & Putnam, L. L. (1980). Instructor's Manual to accompany Principles of Human Communication. Dubuque, Iowa: Kendall-Hunt, 131 pp.

Chartrand, B. & Putnam, L. (Eds.). (1976). Principles of Interpersonal Communication: A Reader. Dubuque, Iowa: Kendall Hunt, 164 pp.
Refereed Articles

Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach. The Academy of Management Annals, 10(1), 65-171.

Putnam, L. L., & Fairhurst, G. T. (2015). Revisiting "Organizations as Discursive Constructions": 10 Years Later. Communication Theory, 25 (4), 375-392.

Putnam, L. L. (2015). Unpacking the Dialectic: Alternative Views of the Discourse-Materiality Relationship. Journal of Management Studies, 52 (5), 706-716.

Putnam, L. L., & Fuller, R. P. (2014). "Turning Points and Negotiation: The Case of the 2007-2008 Writers' Strike." Negotiation and Conflict Management Research, 7(3), 188-212.

Putnam, L. L., Myers, K. K., & Gailliard, B. M. (2014). "Examining the Tensions in Workplace Flexibility and Exploring Options for New Directions." Human Relations, 67(4), 413-440.

FRANCISCO JAVIER GARRIDO M.

El autor es *Miembro de la Real Academia Europea de Doctores en España* (RAED). Es Doctor Honoris Causa (Universidad Lishui de China); Doctor of Business Administration (DBA) y PhD in Management (Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, EU). Master of Business Administration-MBA (Universidad de Queen's, Reino Unido); Master en Dirección General de Empresas (Universidad de Barcelona, España); Magíster en Comunicación Aplicada (ULC-Michigan State University, EE.UU.); Bachellor en Ciencias de La Empresa, Marketing & PR, BBA (IICP, París, Francia); Titulado en Administración de Empresas ADE (ESERP School of Business & Social Science, Barcelona, España) y Titulado en Dirección de Empresas (Universidad de Barcelona, España).

Tiene el Título de *Excelentísimo Señor Doctor* por la Real Academia Europea de Doctores (2015). Es Miembro Honorario de la Ilustre Academia Iberoamericana de Doctores de México (2014) y Miembro Honorario del Consejo Superior Europeo de Doctores (2011). Ha recibido el Reconocimiento de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras de España, por su trabajo de investigación aplicada en estrategia (2011).

Ha cursado el Post-Doctorado en Estrategia (Universidad Pública de Zhejiang, China) y los Diplomas de postgrado *Emprendimiento para la Economía Global* (Universidad de Missoury, EE.UU.), *Ejecución Estratégica* (IESE, Universidad de Navarra, España), *Escenarios Estratégicos de Oxford* (Escuela de Negocios de la Universidad de Oxford, Reino Unido) y *Estrategias de Nivel Corporativo* en Harvard Business School (Boston, EE.UU.)

Fundó en 2010 junto a Presidentes y Vice Presidentes de importantes multinacionales el Grupo de Estrategias de Nivel Corporativo en Harvard Business School (HBSCLS, Boston, EE.UU.).

Profesor Honorario:

Universidad de Barcelona (España), Universidad de Gerona (España), Universidad de Veracruz (México), Universidad de Manizales (Colombia), Universidad Nacional de Cuyo (Argentina), Honorary Outstanding Professor Zhejiang Public University (China), Honorary Speaker IESE Business School, de la Universidad de Navarra (España).

Profesor Visitante:

Universidad de La Sabana (Bogotá, Colombia), Universidad Rovira i Virgili (Tarragona, España), Neeley School of Business de Texas University (EEUU), Universidad de Barcelona (España), Universidad Nacional de Cuyo (Mendoza, Argentina), University of Miami School of Business, (EEUU), Pontificia Universidad de la Santa Croce (Roma, Italia), entre otras.

Distinciones Concedidas:

"Henry Mintzberg Chair of International Management" (Canada, 2007)
Visita Ilustre de la Ciudad y Universidad de Veracruz (México, 2004)
"Medalla Pilar Mayón a la Contribución Académica y la investigación en España" por la Fundación Universidad de Barcelona (España, 2003)

Lectures & Honor Lectures

2018 *Inauguración de Año académico*, Fac. de Comunicación, Universidad de la Sabana, Bogotá, Colombia.

2015 *Honor Admission Speech*, The Royal Academy of Doctors, España, Unión Europea.

2012 *Strategy Lecture*, Universidad de Barcelona, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, España

2007 *50th Anniversary Lecture*, IESE Business School, Barcelona, España.

2004 *Summer Lecture*, University of Barcelona, Catalonia, Spain

2002 *Incontro con Profesionistri Lecture*, P. Universitá della Santa Croce, Rome, Italy.

Experiencia Profesional Académica

Ha sido Asesor y Decano de Escuelas de Negocios (Business School's) en Europa y América; asesor de numerosas Universidades para la creación, desarrollo o certificación de sus Facultades y de sus Escuelas de Postgrado. Ha sido profesor de pre y postgrado en Asia, Europa, Estados Unidos y Latinoamérica.

En el ámbito empresarial ha trabajado como consultor en diversos sectores para compañías en Argentina, Alemania, Dubai, Colombia, Chile, España, Estados Unidos, Holanda, Suecia y México. Entre sus clientes se cuentan: Grupo Bancolombia, Banco Galicia, Banco Caixa Bank, Banca Premium Banco Santander España, Banco Citygroup, Bancoestado, Banamex, Deutsche Bank, Codelco, Enami, Gobierno de Cataluña, Festina Group, Finning Group, Positiva Compañía de Seguros de Colombia, Minera Escondida, Capel Group, Ecomac Grupo Inmobiliario, Grupo ENTEL, Grupo Planeta DeAgostini, McDonald's Corp., Minera el Tesoro, Grupo Triton, Grupo Pedevesa, Grupo Pacific Rubiales y Grupo Austral Energy de China, entre otros.

Afiliaciones Academicas actuales:

- OXFORD Business School, Alumni 8-10886656 (Reino Unido)
- Miembro del Academy of Management, AOM (USA)

- Miembro del International Institute of Management & Business (UE)

- Miembro del Ilustre Colegio Oficial de Titulados Mercantiles y Empresariales (España)

- Miembro del Registro de Asesores y Directivos de Empresas de España

Libros Publicados

"*Estrategas: reinventando la realidad empresarial del Siglo XXI"*. Editorial W&C, Londres, Reino Unido (2018, 2ª Ed.).

"*Comunicación Organizacional 2.0"*. Editorial Remucor, DF, México (2018).

"*De Cero a Cien: emprendiendo paso a paso"*. Editorial Desafío, Santiago, Chile (2017).

"*Estrategas: reinventando la realidad empresarial del Siglo XXI"* (Oxford/ Madrid, 2016, 1º Ed.).

"Pensamiento Estratégico: la estrategia como centro neurálgico de la empresa", en colaboración con Henry Mintzberg. Editorial Deusto, Barcelona, España, (2017, 3º Ed).

"*Modeling the Future"* (Edit. W&C, California, United States (2015)

"*Determinante de las Escuelas de Pensamiento Estratégico de Oriente y Occidente y su contribución para el Management del Siglo XXI"* (Ed. Real Academia de Doctores, Barcelona, España, 2015).

"*El Alma del Estratega II"* 水学院学部 (Ed. Lishui, China, 2013).

Estrategia y toma de decisiones para el Siglo XXI (Ed. McGraw Hill, Madrid, España, 2012).

"*Lo que se aprende en los mejores MBA del Mundo"* (Director de la Colección), Editorial Gestión 2000, Barcelona, España, 2012)
"*The Soul of the Strategist"* (Edit. Amazon, Kindle Books, California, United States, 2011)

"*Pienso, luego Planifico"* (Ed. Libros de la Empresa, Santiago, Chile, 2ª edición, 2011).

"*El Alma del Estratega"* (Ed. Furtwanguen, Alemania y España, 2010).

"*Guía Elegir un MBA"* (Ed. Gestión 2000, Barcelona, España, 2009)

"*Comunicación de la Estrategia"* (Ed. Deusto, Barcelona, España, 2008).

Capriotti, Paul y Garrido, Francisco J.: "*Responsabilidad Social Empresarial"* (Colección de libros de la Empresa, Santiago, Chile, 2008)

"Comunicación Estratégica II" (Ed. Gestión 2000, Barcelona, España, 2004)

"Organizational Communication: integrated and emerging perspectives" (Ed. W&C, Ca, USA, 2003)

"Comunicación, Estrategia y Empresa" (Ed. UM University Press, Medellín, Colombia, 2003)

"Comunicación Estratégica" (Ed. Gestión 2000, Barcelona, España, 2002)

"Comunicacion Empresarial": nuevas tendencias en comunicacion para potenciar la estrategia empresarial" (Ed. Gestión 2000, Barcelona, España, 2001).

Articulos en Journals Académicos Indexados

Ha escrito en Knowledge-Wharton University of Pennsylvania (EE.UU.), Journal of Social Science (España), Harvard Business Review (EE.UU.), Harvard-Deusto Business Review (Europa), Asian Journal of Business & Management (China), La Pensée Journal (Francia), Strategy & management Business Review (España), entre otros.

Es columnista mensual de prensa Económica y Empresarial, así como colaborador de CNN.

Agradecimientos

Los autores expresan sus sinceros agradecimientos a la Red Mundial de Comunicación Organizacional de Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, España, Honduras, México, Nicaragua, Santo Domingo y Venezuela, entre quienes hacen posible la difusión de la 2º edición de este trabajo.

Del mismo modo agradecemos a la Biblioteca Virtual de Comunicación (www.comuniteca.org), por el espacio colaborativo de difusión para este y otros trabajos.

Cuadros y links recomendados

Cuadros

páginas

Cuadro 1
Configuración y discurso corporativo..... 23

Cuadro 2
Perspectivas dominantes en la Comunicación Organizacional 92

Cuadro 3
Perspectivas emergentes en Comunicación Organizacional 94

Cuadro 4
Perspectivas del desempeño en Comunicación Organizacional 96

Cuadro 5
Perspectivas de las voces en Comunicación Organizacional 98

Cuadro 6
Perspectivas del discurso en Comunicación Organizacional 100

Cuadro 7
Patrones culturales compartidos..... 133

Cuadro 8
Subdivisiones funcionales del proceso Code..... 145

Videos recomendados

Video 1
Entrevista sobre estrategia a los Dres. Garrido, Ghemawat y Ricart
IESE Business School, Universidad de Navarra..... 48

Video 2
Entrevista al Dr. Garrido sobre la edición europea de su libro "Estrategas"
Universidad de Barcelona..... 51

Video 3
Conferencia Dra. Putnam sobre metáforas de Comunicación Organizacional
HEC Montreal, Canada..... 81

Video 4
Conferencia Dra. Putnam sobre dialécticas en la construcción teórica
HEC Montreal, Canada..... 83

Video 5
Conferencia en que la Dra. Putnam interactúa con el suditorio sobre las conclusiones de sus trabajos en Comunicación Organizacional
HEC Montreal, Canada..... 88

Video 6
Conferencia Dra. Putnam sobre la aproximación teórica y práctica para la construcción teórica en Comunicación Organizacional
HEC Montreal, Canada..... 103

Video 7
Parte del Discurso del Dr. Garrido en su Ingreso a la Real Academia de Doctores en Europa, en que expone su visión de la formación de los estrategas en el Siglo XXI
Real Academia, España..... 132

Audio recomendado

Audio 1
Entrevista Radial al Dr. Garrido
Colombia..... 140

Bibliografía Recomendada

Referencias

Aaker, D. (1996): Construir Marcas Poderosas, Gestión 2000, Barcelona.

Albrecht, K. (1996): La Misión de la Empresa, Paidós, Barcelona.

Arnold, D. (1994): Como gestionar una marca, Parramón, Barcelona.

Alvesson, M. (1993). Culturalperspectives on organizations. Cambridge: Cambridge University Press.

Axley, S. (1984). Managerial and organizational communication in terms of the conduit metaphor. Academy ofmanagement Review, 9, 428-437.

Andrews, Kenneth: "The Concept of Corporate Strategy", Revised Edition Down-Johnes Irvin, NY. EEUU, 1980.

Alvesson, M.: "Cultural perspectives on organizations", Edit. Cambridge University Press, Cambridge, MA, EEUU, 1993.

Allison & Kaye: "Strategic Planning for Nonprofit Organizations", Editorial Wiley & Sons, EEUU., 1997.

Barquero, José Daniel: "Comunicación y Relaciones Públicas", Edit. McGraw Hill, Barcelona, España, 2001.

Barquero, J.D. y Barquero, M. (2010): "Marketing Persuasivo", Colección de Libros de la Empresa, Executive Business School, Santiago, Chile.

Bernays, Edward: "Cristalizing Public Opinion", Ed. N. York, Estados Unidos, 1923.

Bantz, C. R. (1 993). Understanding organizations: Interpreting organizational communication cultures. Columbia, South Carolina: University of South Carolina Press.

Barthes, R. (I 98 1). Theory of the text. In R. Young (Ed.), Untying the text: A poststructuralist reader (pp. 31-47). Boston: Routledge & Kegan Paul.

Barthes, Roland: "Lo Obvio y lo Obstuso", Edit. Paidos, Barcelona, España, 1986.

Bastien, D. T., & Hostager, T. J. (1992). Cooperation as communicative accomplishment: A symbolic interaction analysis of an improvised jazzconcert. Communication Studies, 43, 92-104.

Bell, E., & Forbes, L. C. (1994). Office folklore in the academic paperwork empire: The interstitial space of gendered (con) texts. Text and Performance Quarterly, 14, 181-196.

Benson, J. K. (1977). Organizations: A dialectical view. Administrative Science Quarterly, 22, 1-26.

Boje, D. M. (1991). The storytelling organization: A study of story perfor mance in an office-supply firm. Administrative Science Quarterly, 36, 106- 126.

Boje, D. M. (1995). Stories of the storytelling organization: A postmortemanalysis of Disney as "Tamara-Land". Academy ofmanagement Journal, 38, 997-103 5.

Brown, R. H. (I 977). A poeticfor sociology. Cambridge: Cambridge University Press.

Bullis, C. (1 993). At least it is a start. In S. A. Deetz (Ed.), Communication yearbookll 6 (pp. 145-154). Newbury Park, CA: Sage.

Buzzanell, P. (I 994). Gaining a voice: Feminist organizational communication theorizing. Management Com. Quarterly, 7, 339-383.

Bantz, C. R. “Understanding organizations”, Columbia, South Carolina, University of South Carolina Press, EEUU, 1993.

Barella, Carlos: “Lautaro Indómito”, Edit. Sudamericana, Santiago, Chile, 1999.

Becker, Huselid & Ulrich: “Applied Balanced Scorecard”, Editorial Harvard Business School Press, Boston, EE.UU., 2002.

Beaufré, T.H.: “Introduction a la stratégie”, Editorial Centre d’Etudes de Politique Etrangere, Paris, Francia, 1963.

Begley, Sharon: “Train Your Mind, Change Your Brain: How a New Science Reveals our Extraordinary Potencial to Transform Ourselves”, Edit. Ballantine, NY. EEUU, 2007.

Bertalanffy, Ludwig Von: “General System Theory”, Edit. George Baziler, NY, EEUU, 1969.

Bertran Vall, Josep: “Marketing en un mundo global”, Editorial McGraw- Hill, Madrid, España, 2003.

Binmore, Ken: “La Teoría de Juegos”, Edit. Alianza Editorial, Madrid, España, 2009.

Bohm, David: “La totalidad y el orden implicado”, Editorial Kairos, Barcelona, España, 1992.

Bleeke, J. & Ernst, D.: “Collaborating to Compete”, Editorial John Wiley & Sons, N.Y., 1993.

Brown, Crainer, Dearlove & Rodriguez: “Business Minds”, Edit. Prentice Hall, Madrid, España, 2002.

Campbell, D. E.: “Incentives, motivation and the economics of information”, Editorial Cambrige University Press, UK, 1995.

Cardona y Rey: “En Busca de la Misión”, Editorial Alienta, Barcelona, España, 2008.

Carpenter, Phill: “E-Brands: building an internet business at breaknek speed”, Editorial Harvard Business School Press, EEUU, 2000.

Certo y Peter: “The Strategic Management Process”, Editorial Richard D. Irwin Inc., EEUU, 1995.

Cheney, G. (1995). Democracy in the workplace: Theory and practice fromthe communication perspective. Journal ofapplied Communication Researc, 23, 167-200.

Cheney, G., & Tompkins, P. K. (1 988). On the facts of the text as the basis of human communication research. In J. A. Anderson (Ed.), Communication yearbooks I (pp. 455-48 1). Newbury Park, CA: Sage.

Conrad, Charles: “Strategic Organizational Communication”, Edit. Harcour Brace, EEUU, 1994.

Crescenzo, Steve: “The best of Times”, en Communication World, Edit. IABC, Feb-March, 1998.

Clair, R. (I 993 a). The use of framing devices to sequester organizationalnarratives: Hegemony and harassment. Communication Monographs,60, 113-136.

Clair, R. (I 993b). The bureaucratization, commodification, and privatization of sexual harassment through institutional discourse. Management Communication Quarterly, 7, 123-157.

Conrad,C.andWitte,K.(1994).Isemotionalexpressionrepressionoppression? Myths of organizational affective regulation. In S. A.
Chias, Joseph: “El Mercado son Personas”, Editorial McGraw-Hill, Barcelona, 1991.

Cleary, Thomas: “The Ilustrated Art of War”, Editorial Shambalha Publications, Boston, EEUU, 1999.

Confucio: “Los Cuatro Libros de la Sabiduría”, Edit. Edicomunicación, Barcelona, España, 1998.

Chopra, Deepak: “Reinventing the Body”, Edit. Random House, NY, EE.UU., 2009.

Dandridge, Thomas: “The Life Stages of a Symbol, in Organizational Culture”, Editorial Sage, EEUU, 1985.

David, Fred: “Administración Estratégica”, Editorial Pearson- Prentice Hall, México, 2003.
Dávila, Epstein & Shelton: “Making Innovation Work”, Edit. Wharton School Publishing, New Yersey, EEUU, 2006.

Dess & Lumpkin: “Strategic Management: creating competitive advantage”, McGraw-Hill, EEUU, 2003.

Deutschman, Alan: “Change ore Die”, Edit. Harper Collins, NY, EEUU, 2007.

De Bono, Edward: “El pensamiento creativo”, Editorial Paidós, Barcelona, España, 1994.

Drawbaugh, Kevin: “Las marcas a examen”, Editorial Prentice Hall-Reuters, Madrid, España, 2001.

Druker, Peter: “The Essential Peter Drucker”, Editorial Harper Collins, NY, 2001.

Duggan, William: “Stretegic Intuition”, Edit. Columbia University Press, NY, EEUU, 2007.

Duncan, K ‘ D., Gruneberg, M.M. and Wallis, D: “Changing Values in

Working Life", Editorial John Wiley, NY, 1980.

Durandin, Guy: "L'information, la désinformation et la réalité", Editorial Presses Universitaires du France, París, Francia, 1993.

De Fleur, M.: "Theories of Mass Communication", Edit. D-McKay, NY, 1966.

Deetz (Ed.), Communication yearbook 1 7 (pp. 417-428). Thousand Oaks, CA: Sage.

Deetz, S. A. (1992). Democracy in an age of corporate colonization. Albany, NY: State University of New York Press.

Deetz, S. A., & Mumby, D. K. (1990). Power, discourse, and the workplace: Reclaiming the critical tradition. In J. A. Anderson (Ed.), Communication yearbookII3 (pp. 18-47). Newbury Park, CA: Sage.

Eisenhardt, K. M.: "Making fast strategic decisions in high velocity environments", Editorial Academy of Management, NY, EEUU, 1989.

Emoto, Masaru: "The Healing Power of Water", Edit. Hay House, EE.UU., 2004.

Ertel y Gordon: "El Quid de la Negociación", Edit. Deusto, Barcelona, España, 2008.

Eisenberg, E. M. (1990). Jamming: Transcendence through organizing. Communication Research, 17, 139-164.

Eisenberg,E.M.(1994). Dialogueasdemocraticdiscourse:AffinningHarrison. Communication yearbooks 7 (pp. 275-284). Thousand Oaks, Sage.

Eisenberg, E. M., & Goodall, H. L., Jr. (1993). Organizational Communica tion: Balancing creativity and constraint. New York: St. Martins Press.

Eisenhardt, K. M. (I 989). Making fast strategic decisions in high velocity environments. Academy ofmanagement Journal, 32, 543-576.

Evered, R., & Tannenbaum, R. (1992). A dialog on dialog. Journal ofmanagement Inquiry, 1, 43-55.

Fombrum, Tishman & Tichi: "Strategic Human Resources Management", Edit. John Wiley adn Sons, NY, 1984 (re-edition).

Freud, Sigmund: "Psycologie Des Foules et Analise du Moi", Comp. Francce, 1921.

Fairclough, N. (I 992). Discourse and social change. Cambridge: Polity Press.

Fine, M. (1993). New voices in organizational communication: A feminist commentary and critique. In S. P. Bowen & N. Wyatt (Eds.), Transforming Misions: Feminist critiques in communication studies (pp. 125-166). Cresskill, NJ: Hampton Press.

Fineman, S. (1993). Organizations as emotional arenas. In S. Fineman (Ed.), Emotion in organizations (pp. 9-35). London: Sage.

Freeman, R. E.: "Strategic Management: a stakebolder approach", Editorial Pittman, Boston, 1984.

Flores, Fernando: "Inventando la Empresa del Siglo XXI", Edit. Dolmen, Santiago, Chile, 1996.

Frost, Peter: "La Estrategia del Sumo", Harvard Business Rewiev, July-August, 1999, p.p 97-106.

Gamboa y Ricci: "Ensayos de estrategia", Biblioteca Nacional de Madrid, España, 2004.

Garrido, Francisco J. (2012): “Lo que se Aprende en los Mejores MBA del Mundo”, (Director de la Colección) Edit. Gestión 2000, Barcelona, España.

Garrido, Francisco Javier: “Pienso, luego planifico”, Colección Libros de la Empresa, Executive Business School, Barcelona, España, 2009.

Garrido, Francisco Javier (2008): “Comunicación de la Estrategia”, Editorial Deusto, Barcelona, España.

Garrido, Francisco J. y Mintzberg, Henry (2014): “Pensamiento Estratégico”, Editorial W&C, Lodres-Barcelona, España y Reino Unido.

Garrido, Francisco Javier (2005): “Comunicación Estratégica”, Editorial Gestión 2000, Barcelona, España (2ª edición).

Garrido, Francisco Javier (2016): “Estrategas”, W&C Publishers, Oxfordshire, UK, Europe & LatAm.

Goodall, H. L., Jr. (1 989). Casing a promised lan& The autobiography of anorganizational detective as cultural ethnographer. Carbondale, Ill.: Southern Illinois University Press.

Granig, J. E., & Grunig, L. A. (1992). Models of public relations and communication. In J. E. Granig (Ed.), Excellence in public relations and communication management (pp. 285-325). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Ghemawat, Pankaj: “Redifining the Global Strategy”, Edit. Harvard Business Press, Bosotn, EEUU, 2007.

Ghemawat, Pankaj: “Estrategia y el panorama Empresarial”, Editorial Prentice Hall, Madrid, España, 2004 (2ª ed).

Gigerendzer, Gerd: “Calculated Risk: how to know when numbers

deceive you", Edit. Simon & Schuster, NY, EEUU, 2002.
Gigerendzer, Gerd: "Rationality for Mortals: how people cope with uncertainty", Edit. Oxford University Press, NY, EEUU, 2008.

Gladwell, Malcolm: "Blink: the Power of Thinking Without Thinking", Edit. Time Warner Book Group, NY, EEUU, 2005.

Goswami, Amit: "Evolución Creativa", Editorial La Esfera de los Libros, Madrid, España, 2008.

Greene, Robert: "The 33 strategies for War", Edit. Penguin Books, NY, EEUU, 2006.

Grant, Robert: "Contemporary Strategy Analisys", Editorial Blackwell, EEUU, 2005 (5th edition).

Godin, Seth: "Survival is not Enough", Editorial Free Press, NY. EEUU, 2003.

Goodall, H.: "Small Group Communication in Organizations", Editorial Brown, Publishers, 1985.

Greenberg, Paul: "CRM: gestión de relaciones con los clientes", Editorial McGraw-Hill, Madrid, España, 2003.

Habermas, J.: "La Technique et la Science Comme Idéologie", Edit. Gallimerd, Paris, 1968.

Hall, E.: "The Hidden Dimension", Edit. Doubleday, NY, EEUU, 1971.

Harrison, T. M. (1994). Communication and interdependence in democratic organizations. In S. A. Deetz (Ed.), Communication yearbookll 7 (pp. 246-274). Thousand Oaks, CA: Sage.
Hochschild, A. (1983). The managedheart: Commercialization of human feeling. Berkeley: University of California Press.

Hagel, Brown & Davidson: “The Power of Pull”, Edit. Basic Books, Phil, EEUU, 2010.

Hansard, Christopher: “El Enfoque Tibetano del Pensamiento Positivo”, Edit. Amat, Barcelona, España, 2003.

Hayles, N. K.: “La evolución del caos: El orden dentro del desorden en las ciencias contemporáneas, Barcelona, Gedisa, 1993.

Hill & Jones: “Strategic Management: an integrated approach”, Editorial McGraw Hill, EEUU, 1996.

Hitt, Ireland & Hoskisson: “Administración Estratégica”, Edit. Cengage Learning, México, DF, 2008.

Hawking, Stephen: “La Gran Ilusión: las grandes obras de Albert Einstein”, Editorial Crítica, Barcelona, España, 2008.

Hawking, Stephen: “Historia del Tiempo”, Editorial Crítica, Barcelona, España, 2008.

Hawking y Penrose: “Naturaleza del Espacio y el Tiempo”, Editorial Universitaria, Santiago, Chile, 1999.

Howson, Cindi: “Business Intelligence”, Edit. McGraw Hill, México, 2009.

Jarrillo, J. C: “La lógica estratégica”, Editorial Deusto, Barcelona, España, 2002.

Jarrillo y Martínez: “Estrategia Internacional, más allá de la exportación”, Editorial McGraw-Hill, España, 1995.

Johnson, Paul: “Creadores”, Edit. Vergara, Barcelona, España 2006.

Kaplan & Norton: “The Balanced Scorecard: translating strategy into

action", Edit. Harvard Business School Press, Boston, EE.UU., 1996.
Kaplan y Norton: "Cuadro de Mando Integral", Edit. Gestión 2000, Barcelona, España, 2000 (4a ed).

Katz & Kahn: "The social psycology of organizations", Editorial John Wiley & Sons, EEUU, 1966.

Kim, Chan y Mauborgne, Reneé: "La Estrategia del Océano Azul", Editorial Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 2005.

Koch, Richard: "La Guia Financial Times de la Estrategia", Editorial Prentice Hall, Madrid, España, 2001.

Koch, Richard: "El Principio Estrella", Edit. Paidos, Barcelona, España, 2009.

Kosko, B.: "Pensamiento borroso: La nueva ciencia de la lógica borrosa", Barcelona, Grijalbo/Mondadori, 1995.

Krippendorf, Kaihan: "The Art of the Advantage", Editorial Thomsom Texere, Michigan, EE.UU. 2003.

Kuhn, Thomas: "The Strcuture of Scientifoc Revolutions", The University of Chicago Press, EE.UU. 1996.

Kurzweil, Ray: "The Age of Spiritual Machines", Edit. Penguin Books, EE.UU. 1999.

Koch, S., & Deetz, S. A. (1981). Metaphor analysis of social reality in organizations. Journal ofapplied Communication Research, 9, 1-15.

Lewin, Kurt: "Psicology and process of Gorup Living", CF, Putnamm, Linda: "Handbook of Organizational Communication", Edit. Sage, Cal, EEUU, 1990.

Likert,R.: “The human Organization”, Edit. Mc Graw Hill, NY, Estados Unidos, 1967.
Littlejohn, S.: “Theories of Human Communication”, Edit. Wadsworth Publishing Co., B. Cal., USA., 1989.

Langdon & Bonham: “Business Finance”, Editorial McGraw Hill, EEUU, 2001.

Liddel, Hart: “The classic Book on Military Strategy”, Editorial Meridian, New York, EE.UU.,1991.

Lorange, Peter (and others): “Strategy Process: zapping the contours of the field”, Edit. Blackwell Publishing, UK, 2003.

Lorente, Joaquín: “Piensa, es Gratis”, Edit. Planeta, Barcelona, España, 2009.

Manucci, Marcelo: “Estrategia de los cuatro círculos”, Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 2006.

Machiavelo, Nicolás: “Dell’arte della Guerra”, Editorial Claridad, Buenos Aires, Argentina, 2007.

McGregor, Douglas: “El lado Humano de las Organizaciones”, Edit. McGraw Hill, Bogotá, Colombia, 1994.

Mendelson y Ziegler: “Los cuatro principios de la empresa inteligente”, Editorial Deusto, Barcelona, España, 2004.

Michaelson & Michaelson: “Sun Tzu strategies for marketing”, McGraw-Hill, NY, EEUU, 2004.
Marina, J.A. y Bernabeu, R.: “Competencia Social y ciudadana”, Editorial Alianza Editorial, Madrid, España, 2007.

Marcum, Smith y Khalsa: “Business Think”, Edit. Norma, Bogotá, Colombia, 2003.

Mintzberg, Quinn & Voyer: “The Strategy Process: Concepts, Text and Cases”, Prentice Hall, Upper Saddle River, Nj, 1996.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel: “Safari a la Estrategia”, Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina, 2003.

Mintzberg, Henry: “Managers not MBA’s”, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco Ca., EE.UU., 2004.

Mintzberg, Henry: “Managing”, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco Ca., EE.UU., 2009.

Millán y Wauck: “Comunicazione e Cultura Della Vitta”, Editorial Librería Edietrice Vaticana, Citá del Vaticano, Roma, 1999.

Mitchell y Gaynor: “Sonidos que Curan”, Edit. Urano, Barcelona, España, 2001.

Mol y Birkinshaw: “Las Grandes Revoluciones del Management”, Edit. Deusto, Barcelona, España, 2008.

Morgan, Levitt & Malek: “Executing your Strategy”, Edit. Harvard Business Press, Boston, EEUU, 2007.

Muñoz-Seca & Rivarola: “Problem-Driven Management”, Editorial IESE, Madrid, España, 2004.

Mayo, Elton: “The Social Problems of an Industrial Civilizations”, Edit. Viking, NY, EE.UU., 1962.

Mac Donough, G. : “Asinine Attitudes Toward Motivation”, Edit. University Press, EEUU, 1973.

Mattelart, Armad: “Histoires des Théories de la Communication”, Edit. La Découverte, París, Francia, 1995.

Moles, A. y Costa, J.: ‘Publicidad y Diseño’, Edit. Infinito, B. Aires, Argentina, 1999.

Mangham, I. L., & Overington, M. A. (1987). Organizations as theatre: A social psychology of dramatic appearances. New York: Wiley.

Marshall, J. (1993). Viewing organizational communication from a feminist perspective: A critique and some offerings. In S. A. Deetz (Ed.), Communication yearbookII6 (pp. 122-143). Newbury Park, CA: Sage.

McPhee, R. D., & Corman, S. R. (1995). An activity-based theory of communication networks in organizations applied to the case of a local church. Communication Monographs, 62, 132-151.
Morgan, G. (1986). Images of organizations. Beverly Hills, CA: Sage.

Mumby, D. K., & Putnam, L. L. (I 992). The politics of emotion: A feminist reading of bounded rationality. Academy ofmanagement Review, 17: 465-486.

Naisbitt, John: “Mind Set!”, Editorial Harper Collins, NY, EEUU, 2006.

Nueno, Pedro: “Emprendiendo Hacia el Siglo 2010”, Editorial Deusto, Barcelona, España, 2005.

O’Connor, E. S. (1995). Paradoxes of participation: A textual analysis of case studies on organizational change. Organization Studies, 16, 769-803.

O’Connor & McDermott: “The Art of System Thinking”, Edit. Thorsons (HarperCollins), London, UK, 1997.

O'Connor, E. S. (1995). Paradoxes of participation: A textual analysis of case studies on organizational change. Organization Studies, 16.

Orlikowski, W. J., & Yates, J. (1994). Genre repertoire: The structuring of communicative practices in organizations. Administrative Science Quarterly, 39, 541-574.

Ohmae, Kenichi: "La Mente del Estratega", Editorial Mc Graw Hill, Madrid, España, 1988 (2d Ed. 2004).

Pérez, Jimeno y Cerdá: "Teoría de Juegos", Editorial Pearson, Madrid, España, 2004.

Pelayo, Francisco: "De la Creación a la Evolución: Darwin", Edit. Nivola, Madrid, España, 2001.

Penfeld, Wilder: "El misterio de la mente", Editorial Pirámide, Madris, España, 1977.

Pepper, Gerald: "Communicating in Organizations: a cultural approach", Edit. McGraw Hill, EEUU., 1995.

Putnam, Linda: "The New Handbook of Organizational Communication", Edit. Sage, EEUU, 2001.

Pacanowsky, M. E., & O'Donnell-Trujillo, N. (1983). Organizational communication as cultural erfonnance. Communication Mon hs, 50.

Putnam, L. L. (1986). Contradictions and paradoxes in organizations. In L. Thayer (Ed.), Organization—communication: Emerging perspectives I (pp. 151-167). Norwood, NJ: Ablex.

Pink, Daniel: "Una Nueva Mente", Edit. Kantolla, Barcelona, España, 2007

Pont, Ricart, Andreu, Valor y Pereira: "Gestión de Empresas

Diversificadas", Edit. IESE, Barcelona, España, 1997.

Porter, Michael: "What is strategy", en: HarvardBusiness Review, noviembre-diciembre de 1996, pp. 61-78.

Porter, Michael: "On Competition", Edit. Harvard Business School Publishing, Boston MA, 1985 (7º Ed. 2008).

Punset, Eduardo: "El Alma está en el Cerebro", Editorial Aguilar, Madrid, España, 2007.

Punset, Eduardo: "¿Por qué somos como somos?", Editorial Aguilar, Madrid, España, 2009.

Prigogine, I.: "¿Tan solo una ilusión?: una exploración del caos al orden", Barcelona, Tusquets, 1988.

Redwood, Goldwsser & Street: "Action Management", Editorial Gestión 2000, Barcelona, España, 2001.

Ricart, Andreu, Valor y Pereira: "Gestión de Empresas Diversificadas", Editorial de IESE, Barcelona, España, 1997.

Robert, Michael: "The New Strategic Thinking", Edit. McGraw Hill, EEUU, 2006.

Robbins, Stephen: "Comportamiento Organizacional", Edit. Pearson, México, 2004.

Romano, Vicente: "El Tiempo y el Espacio en la Comunicación", Edit. Hiru, Navarra, España, 1998.

Redding, W. C., & Tompkins, P. K. (1988). Organizational communication—past and present tenses. In G. M. Goldhaber and G. A. Barnett (Eds.), Handbook of organizational communication (pp. 5-33). Norwood, NJ: Ablex.

Rice, R. E. (1993). Media appropriateness: Using social presence to compare traditional and new organizational media. Human Communication Research, 19, 451-484.

Rogers, E.: "Communication and Development", Com. Research, EE.UU., 1976.

Rogers, E.: "On Becoming a Person", Edit. Houghton & Miffling, Boston, EEUU, 1981.

Santandreu, Eliseu: "Finanzas para Directivos de Marketing", Editorial Gestión 2000, Barcelona, España, 2003.

Seely Brown & Duguid: "La vida social de la información", Editorial Prentice Hall-HBS Press, Brasil, 2001.

Simons, Robert: "Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy", Editorial Prentice Hall, Boston, EEUU, 2000.

Siliceo y González: "Pasíon por el Futuro", Edit. McGraw Hill, México, DF, 2004.

Soler y Conangla: "La ecología emocional", Editorial Amat, Barcelona, España, 2004.

Sloan, Julia: "Learning to Think Strategically", Edit. Elseiver, Burlington, EEUU, 2006.

Small, Gary: "El Cerebro Digital", Edit. Urano, Barcelona, España, 2009.

Sull, Donald: "Why Good Companies go Bad", en Harvard Business Review, July-August, 1999.

Sun Tzú: “The Art of War”, Edit. Oxford University Press, UK, 1963.

Sun Bin: “The Los Art of War by Sun Tzú II”, Edit. HarperCollins, NY, EEUU, 1996.

Su Santidad el Dalai Lama y Van den Muyzenberg: “La Senda del Líder”, Edit. Alienta, Barcelona, España, 2008.

Strine, M. S.: “Constructing texts and making inferences”, Ed. Sage, Newbury Park, CA, 1989.

Sperry, Roger: “Messages from Laboratory”. Engeneering and Science, (Jan, 1974)

Sternberg, Robert: “Wisdom, intelligence and creativity sintetized”, Edit. Oxford University Press, NY, EE.UU., 2004.

Storr, Anthony: “La Música y la Mente”, Edit. Paidos, Barcelona, España, 2007.

Strine, M. S.: “Constructing texts and making inferences”, Ed. Sage, Newbury Park, CA, 1989.

Smith, K. K., & Berg, D. N. (1987). Paradoxes ofgroup life. San Francisco: Jossey-Bass.

Smith, R. C., & Turner, P. (I 995). A social constructionist reconfiguration of metaphor analysis: An application of “SCMA” to organizational socialization theorizing. Communication Monographs, 62,152-181.

Stohl, C. (1995). Organizational communication: Connectedness in action. Thousand Oaks, CA: Sage.

Stohl, C., & Redding, W. C. (1987). Messages and message exchange processes. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, & K. H. Porter (Eds.), Han-

book of organizational communication (pp. 451-502). Beverly Hills, CA: Sage.

Strine, M. S. (1988). Constructing "texts" and making inferences: Some reflections on textual reality in human communication research. In J. A. Anderson (Ed.), Communication yearbookll I (pp. 494-500). Newbury Park, CA: Sage.

Taylor, J. R. (1 993). Rethinking the theory of organizational communication: How to read an organization. Norwood, NJ: Ablex.

Tompkins, P. K., & Cheney, G. (1983). Account analysis of organizations: Decision making and identification. In L. L. Putnam & M. E. Pacanowsky (Eds.), Communication and organizations: An inter pretive approach (pp. 123-146). Beverly Hills, CA: Sage.

Tompkins, P. K., & Cheney, G. (1985). Communication and unobtrusive control in contemporary organizations. In R. D. McPhee & P. K.

Tompkins (Eds.), Organization communication: Traditional themes and new directions (pp. 179-210). Beverly Hills, CA: Sage.

Tabrizi, Behnam: "Transformación Rápida en 90 Días", Edit. Profit-Harvard Business, Barcelona, España, 2007.

Tahan, Malba: "El Hombre que Calculaba", Edit. Pluma y Papel, Buenos Aires, Argentina, 2002.

Talbot, Michael: "The Holographic Universe", Editorial Harper Collins, NY, EEUU, 1991.

Taylor, J. R: "How to read an organization", Ed. Norwood, NJ: Ablex, 1993.

Thompson, Strickland: "Strategic Management", Editorial

McGraw-Hill Co., EEUU, 1999.

Tugores, Juan: “Economía Internacional: globalización e integración regional”, Editorial McGraw-Hill, Madrid, España, 1999.

Tuckey, W. John: “The Colllected Works”, Edit. Chapman & Hall, NY, EEUU, 1994.

Van de Ven, A. H., & Poole, M.S. (1988). Paradoxical requirements for a theory of organizational change. In R. E. Quinn & K. S. Cameron (Eds.), Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management (pp. 19-64). Cambridge, Mass.: Ballinger.

Vásquez-Dodero y Weber: “Evaluación y Control de la Gestión”, Editorial de IESE, Barcelona, España, 1997.

Vásquez, Alfonso: “Estrategias de la Imaginación”, Edit, Granica, Barcelona, España, 2008.

Vasconcellos, Jorge: “Movimientos Estratégicos”, Editorial Deusto, Barcelona, España, 2007.

Vernant, Jean Pierre: “El hombre Griego”, Editorial Alianza, Madrid, España, 1993.

Von Neumann: “Mathematical Foundations of Quantum Mechanics”, Princeton Univ. Press, EEUU, 1932

Von Neumann & Morgenstern: “Theory of Games and Economic Behavior”, Princeton Univ. Press, 1944

Wagensberg, Jorge: “Ideas sobre la complejidad del mundo”, Editorial Tusquets, Barcelona, España, 2003.

White & Chapman: “Organizational Communication: an introduction

to communication and human relations satrategy", Editorial Ginn, EEUU, 1996.

Wheeler, J.: "The Universe as home for man", The nature of scientific discovery: A symposium conmmemorating of 500th anniversary of the birth of Nicolaus Coppernicus", Ed. O. Gingerich, Smithsonian Press, Washington, 1975.

Wootton & Horne: "Strategic thinking", Editorial Kogan Page, Sterling, EE.UU., 2001.

Wurman, Richard: "Information Anxiety 2", Edit. New Riders Press, EEUU, 2000.

Waldron, V. R. (1994). Once more, with feeling: Reconsidering the role of emotion in work. In S. A. Deetz (Ed.), Communication yearbook /17 (pp. 3 88-416). Thousand Oaks, CA: Sage.

Weick, K. E. (1979). The socialpsychology of organizing (2nd ed.). Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Yates, J., & Orlikowski, W. (1992). Genres of organizational communication: An approach to studying communication media. Academy ofmanagement Review, 1 7, 299-326.

Yuan, Gao: "Las 36 estrategias chinas", Editorial Edad, Madrid, España, 1995.

Zeitaml y Bitner: "Marketing de Servicios", Edit, McGraw Hill, México, 2002.

2º Edición electrónica para México y LatAm.
Septiembre de 2018

Francisco J. Garrido, DBA

Doctor of Business Administration (DBA), Phd in Management (UB), MBA (Queen's University, UK), Master en Dirección General de Empresas (UB, España), Magister en Comunicación Aplicada (ULC-MSU), Titulado en Administración y Dirección de Empresas (ADE), Bachellor in Business Administration & Marketing (BBA), Titulado en Dirección de Empresas (UB, España). Se ha especializado en Estrategia en IESE Business School (Navarra, España), Harvard Business School (Boston, EEUU) y Oxford Business School (Reino Unido). Es Académico Miembro de la Real Academia Europea de Doctores (RAED), Miembro del Consejo Superior Europeo de Doctores de España y Doctor Honoris Causa por Lishui University de China.

Linda L. Putnam, Ph.D.

Bachellor en Comunicación (HS University, Texas), Master en Comunicación (Wisconsin-Madison University), Ph.D. en Comunicación (Minnesota University). Profesora Emérita, Universidad de California. Profesora y Presidente del Departamento de Comunicación de la Universidad de California en Santa Bárbara. Profesor de Regentes, Texas A & M University (otorgado por investigación sobresaliente, enseñanza y servicio por parte del Sistema A&M de Texas). Profesor Visitante Distinguida, Escuela de Negocios de Aalto University, en Comunicación Organizacional y Gestión. Premio Samuel L. Becker al Servicio Distinguido, Asociación Nacional de Comunicación de los Estados Unidos (2012). Premio Presidencial de la Asociación Nacional de Comunicación, por un servicio significativo a la profesión (2010).

Esta edición gratuita
es un aporte de los
autores a la labor de la
Red Mundial
de Comunicación Organizacional

México, 2018.

View publication stats